



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO DE ESTUDIOS DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO

Título: Implementación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental en la Villa Turística Horizontes Soroa.

Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Dirección

Autor: Ing. Pedro Dariel Vitón Rodríguez

Tutora: Dra.C. Diana de la Nuez Hernández

Pinar del Río - 2012

DEDICATORIA

A: Mis padres y hermana por su constante ocupación y preocupación en mi superación y formación profesional.

A: Mi esposa por su apoyo y acompañamiento en todo momento y sobre todo por su gran amor y empeño.

AGRADECIMIENTOS

A la Revolución Cubana y a todo su sistema educacional.

A mi tutora Dr.C Diana de la Nuez Hernández, quien con su rica experiencia y preparación científica, hizo posible la conceptualización, desarrollo y culminación de este trabajo de diploma.

A todos los profesores de la Maestría por su gran aporte a mis conocimientos y superación científica.

A mis compañeros de trabajo por su comprensión y apoyo, en cada momento.

“Cuando una gota de sabiduría cae y no hay nadie a tu favor, no tendrá ningún valor”

Philip Crosby

Resumen

En este informe de tesis de maestría se exponen los resultados de la implementación del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental en la Villa Turística Horizontes Soroa, una de las instalaciones turísticas del territorio de la provincia de Pinar del Río (ahora Artemisa) subordinada al Ministerio del Turismo.

La investigación aborda el problema formulado relacionado con la interrogante:

¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que se presentan en el proceso de gestión de la calidad del alojamiento en el ámbito de una instalación turística?

Para dar respuesta a este problema se define como **objetivo general**: Implementar el modelo de gestión de la calidad seleccionado para su generalización en la Villa Turística Horizontes Soroa a partir de sus correspondientes ajustes a las particularidades de los servicios vinculados con el proceso de alojamiento.

Para el logro de ese propósito se utilizaron métodos que incluyen el análisis y la síntesis, el enfoque en sistema y se emplean además otros procedimientos y técnicas de diagnóstico entre las que se pueden citar las encuestas, las entrevistas, las listas de chequeo y como software estadístico se utilizó el SPSS para el procesamiento de los datos.

Entre los resultados fundamentales de la investigación destacan la mejora de los indicadores asociados al proceso de alojamiento como el índice de rechazo de habitaciones por parte de los visitantes alojados, la disminución de las habitaciones días fuera de orden, así como la mejora en el índice de satisfacción del cliente externo alcanzándose un 95.2 %. También el presupuesto de mantenimiento obtuvo una mejor ejecución cumpliéndose al 89.3 % de lo planificado.

Índice	<u>Pág.</u>
Introducción	1
Capítulo 1. Caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de servicios.	7
1.1 Aproximación al concepto de calidad en el Turismo.....	7
1.2 Gestión de la Calidad. Modelos de Gestión de la Calidad Total o de excelencia y el Estándar ISO.....	15
1.3 Caracterización del Modelo objeto de aplicación.....	19
Capítulo 2. Diagnóstico de la calidad como función de dirección en la Villa Turística Horizontes Soroa.	27
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	27
2.2 Resultados de los instrumentos de diagnóstico aplicados para obtener la información primaria y secundaria	28
2.3 Adecuaciones al modelo tomado como referencia.....	36
Capítulo 3. Resultados de la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental en la Villa Turística Horizontes Soroa. Evaluación.	41
3.1 Aplicación del procedimiento para implantar el modelo propuesto...	41
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
Bibliografía.....	63
Anexos.....	

Introducción

El turismo como factor de desarrollo económico local constituye en la actualidad un tema de vital importancia dentro de la economía mundial. Cuba como país, no está exento, de esta tendencia ya que desde la década de los noventa, debido a manifestaciones coyunturales y estructurales de su economía, este sector se ha ido situando en la vanguardia dentro del ámbito económico.

Después del derrumbe del Campo Socialista y de la Unión Soviética a finales del año 1989 y principios del 90, el Turismo en Cuba comenzó a verse como una de las alternativas económicas fundamentales para el desarrollo del país, convirtiéndose en uno de sus pilares más importantes, hecho que resultó necesario para atenuar la crisis que comenzaba a desatarse. De esta forma Cuba se consolidó como uno de los principales destinos del Caribe.

Al pasar de los años la actividad turística ha sido acogida por otros países del área, los cuales han visto en este sector una importante oportunidad para su desarrollo, de ahí que emergieran nuevos destinos y una importante competencia en el área. En los mercados actuales el nivel de competencia es alto, el ambiente competitivo es dinámico, donde se demanda una gestión centrada en la satisfacción de los clientes mediante el constante mejoramiento de la calidad.

Encuestas realizadas en el país a través de Cubatravel¹ han revelado en los últimos 3 años qué aspectos inherentes a la calidad en la prestación de los servicios turísticos son causantes de insatisfacciones en los clientes, al punto de convertirse esta situación en un problema comercial decisivo para los turistas a la hora de seleccionar un destino. Una de las acciones que ha emprendido el Ministerio de Turismo (MINTUR) en Cuba, en busca de lograr una calidad superior en los servicios y mantenerse así en la competencia, es el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, lo que se ha propuesto como un objetivo a cumplir en el corto plazo, sin embargo no ha tenido el resultado esperado en los últimos años.

En los lineamientos de la Política Económica y Social emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea “Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el

¹ Sitio Web oficial del Turismo de Cuba.

logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio” (257).² En este sentido y como se conoce, Cuba se ha reconocido internacionalmente al contar con una alta calificación de los empleados en el sector turístico, pero sus niveles de instrucción deben transformarse en mejor servicio, en más sentido de pertenencia, en mayor especialización y conocimiento de la actividad. De ahí que la calidad deba convertirse en uno de los temas urgidos para aplicar la ciencia y la innovación.

La actividad turística en la provincia de Pinar del Río, al ser consecuente con la política trazada por el MINTUR, desde hace algunos años y hasta el presente, ha estado dirigida a incentivar y desarrollar la implementación, en algunas de sus fases, de Sistemas de Gestión de la Calidad, no obstante no se han obtenido los resultados deseados, pues no se logra adoptar la calidad como un ente que juegue un papel decisivo al extenderse como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de las organizaciones, es decir, se trata de mejorar el funcionamiento de todo el sistema general de gestión a través, precisamente, de la gestión de la calidad.

Ante esta situación constituye un imperativo para la dirección de la delegación del MINTUR en la provincia su contribución a la solución de estas dificultades, a la vez que se decide adoptar como una de las salidas del banco de problemas identificados, lo cual ha constituido el móvil fundamental para el autor al realizar la presente investigación, que fue llevada a cabo en la instalación hotelera Villa Turística Horizontes Soroa ubicada en la zona de transición de la Reserva de la Biosfera Sierra del Rosario, perteneciente al municipio de Candelaria, antigua provincia de Pinar del Río.

El punto de partida en este proceso lo constituyó un diagnóstico que reveló entre sus principales hallazgos los siguientes:

- Los directivos principales no asumen en todo su alcance el compromiso para desarrollar y poner en práctica una cultura por la calidad con base en el ejercicio del Liderazgo como valor organizacional.
- Aunque la entidad se rige por una estrategia, esta es formulada por el Grupo Cubanacán S.A, lo que no favorece que se tengan en cuenta las particularidades de la organización.

² Ver Folleto Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 18 de abril de 2011-Versión digital. Pág. 34.

- Prevalecen problemas de comunicación, reconocimiento y motivación, hacia las personas que conforman la organización.
- Predomina un enfoque de gestión que privilegia el cumplimiento de tareas y funciones en lugar de apuntar hacia la gestión de los procesos.
- Se adolece de un sistema de Marketing como actitud proactiva para la toma de decisiones hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

Las deficiencias antes expresadas han permitido profundizar en el objeto de estudio de la presente investigación que parte del siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que se presentan en el proceso de gestión de la calidad del alojamiento en el ámbito de una instalación turística?

De esta manera, el **objeto de estudio** investigado es el *proceso de gestión de la calidad* y el **campo de acción** concreta el estudio de este objeto en los servicios de alojamiento turístico.

De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como **objetivo general**:

Implementar el modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental a partir de sus correspondientes ajustes al proceso de alojamiento de la Villa Turística Horizontes Soroa que contribuya a la mejora de los indicadores de eficacia y eficiencia en esta instalación.

Como **objetivos específicos** a alcanzar se definen:

1. Analizar los resultados de la aplicación en otras empresas de servicios del modelo de gestión de la calidad seleccionado.
2. Caracterizar la situación actual de la calidad como función de dirección en el proceso de alojamiento de la Villa Turística Horizontes Soroa.
3. Realizar las correspondientes adecuaciones al modelo seleccionado.
4. Aplicar el modelo mediante el procedimiento que le acompaña.
5. Evaluar los resultados de su implementación en el proceso de alojamiento de la organización objeto de estudio.

La actualidad científica de la investigación realizada se basa en la fundamentación teórica y metodológica de las particularidades que devienen de la adecuación del

modelo que sirve de referencia, al considerar las diferentes etapas y las correspondientes actividades a llevar a cabo en su aplicación.

Los resultados que se derivan de la presente innovación sirven como material de referencia para el desarrollo de cursos de capacitación o de asignaturas relacionadas con la temática de la Gestión de la Calidad, a la vez que se pueda generalizar esta experiencia en otras empresas turísticas del país.

La implementación del modelo de gestión de la calidad seleccionado para ser aplicado en la Villa Turística Horizontes Soroa, tiene entre sus principales propósitos: contribuir a la integración de la función calidad en las acciones cotidianas de la dirección, al favorecer en sus dirigentes el cambio de la aplicación de un rumbo técnico³ hacia una orientación en la que predomine la calidad como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la organización, de manera que estimule el aprendizaje en los directivos y que los transforme en líderes capaces de gestionar el cambio que supone incorporar la calidad como valor cultural a la organización, mediante la mejora a su vez, del funcionamiento de todo el sistema general de gestión a través de un sistema de gestión de la calidad (SGC), problema que incide en que no se conciben servicios en correspondencia con los niveles de exigencias deseados.

La organización objeto de estudio presenta particularidades que se tienen en cuenta al caracterizar el proceso de gestión de la calidad en la actividad de alojamiento, al tiempo que se identifican las principales limitaciones que se presentan en ella con respecto a la dimensión axiológica necesaria en el cambio cultural que supone la implantación de un SGC.

El cuerpo del informe de investigación, además de la introducción, conclusiones, recomendaciones y anexos, se estructura en tres capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

Capítulo 1- Caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental tomado como referencia.

En él se describe la caracterización del Modelo Gestión de la Calidad seleccionado para su implantación. Incluye un conjunto de conceptos relacionados con la temática que se

³ La creencia de que la calidad es problema sólo de los técnicos o especialistas encargados de garantizarla.

aborda, según el criterio de varios autores; así como se establece una comparación entre el citado modelo y otros consultados en la literatura especializada.

Capítulo 2- Diagnóstico de la calidad como función de dirección en la Villa Turística Horizontes Soroa.

Este capítulo comprende tres momentos en su desarrollo, inicialmente se expone una caracterización de la instalación objeto de estudio, se realiza un diagnóstico de la calidad como función de dirección y finalmente se destacan las adecuaciones realizadas al modelo a partir de las cuales se instrumenta posteriormente el procedimiento que le acompaña.

Capítulo 3- Resultados de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad basado en liderazgo como valor instrumental. Evaluación.

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación derivados de la implementación del modelo de referencia, al tiempo que se realiza una evaluación de los impactos obtenidos.

Para la solución de los problemas identificados durante la investigación se utilizaron métodos científicos que incluyen los teóricos, entre los que destacan el método histórico para determinar la evolución de la calidad en los servicios turísticos. Entre los procedimientos empleados destacan el análisis y síntesis los que permitieron revelar las relaciones esenciales y características más generales de la calidad, el liderazgo y el desarrollo del personal.

El método lógico facilitó la identificación de las regularidades y tendencias que se presentan en la gestión de la calidad en el contexto seleccionado y el arribo a conclusiones a partir de las premisas exigidas para implementar el modelo propuesto.

El método dialéctico permitió fundamentar los nuevos requerimientos que se imponen a la gestión de la calidad en las condiciones de las empresas de servicios como elemento dinamizador del desarrollo económico. Se emplea el procedimiento de abstracción para el análisis y descomposición del objeto de estudio, particularizando en el caso de la Villa Turística Horizontes Soroa, así como la inducción-deducción para determinar generalidades y regularidades que permiten arribar a conclusiones útiles en la investigación.

Entre los métodos empíricos empleados se encuentran la observación para realizar el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir del funcionamiento de las empresas de servicios y especialmente en los servicios de alojamiento en Villa Soroa. Los procedimientos y técnicas aplicados incluyen la revisión de documentos, la observación directa, las entrevistas y las encuestas, en ambos casos aplicando como instrumento el cuestionario.

De igual forma se emplearon los procedimientos estadísticos, tanto descriptivos como inferenciales. También se utilizaron cuestionarios, entrevistas y grupos focales la captación de la información sobre el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de la investigación.

En la investigación constituyeron fundamento de las propuestas la bibliografía consultada, que agrupa un total de 62 textos. La norma bibliográfica utilizada fue la Norma Cubana y para propiciar una mejor comprensión del trabajo se adjuntan --- Anexos.

Capítulo 1. Caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de servicios.

El objetivo de este capítulo es fundamentar la necesidad y conveniencia de aplicar el Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos a partir de lo cual se realizan los correspondientes ajustes para ser adaptado a los servicios de alojamiento en el ámbito de un hotel.

1.1 Aproximación al concepto de calidad en el Turismo

En virtud de analizar la naturaleza del concepto de calidad en el sector turístico es necesario tener en cuenta las particularidades de este tipo de producto para poder identificar a su vez, las ventajas del modelo que se toma como referencia al ser aplicado en uno de los procesos operativos o básicos en el ámbito de un hotel, cuya modalidad turística responde a un producto de naturaleza.

Comúnmente el servicio se conceptualiza como “acción de servir”; lo que se hace en provecho de alguien.

Po su parte, la definición establecida por las Normas ISO 9000 sobre el servicio sirve a los propósitos de la presente investigación como “el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”.⁴

Esta definición permite afirmar la notable importancia de disponer de ciertas técnicas y conocimientos específicos para la gestión de los mismos. De ahí que una empresa de servicios, no sólo ha de ponerse en contacto con los usuarios e interactuar socialmente con ellos, sino que necesita también “gestionarlos”.

Según Kotler (1995) un producto es “todo aquello que se ofrece en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”.⁵

Para Albacete (2004) existen diferencias entre la fabricación de un producto y la prestación de un servicio que tienen una influencia significativa en el enfoque de gestión de la calidad.⁶

⁴ONN (NC)- 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT. 1ra. Edición. --La Habana: ONN, Jun. 2005.

⁵ KOTLER, PH. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomo I: Reproducciones MES, 1995. -- p 6.

A partir de la afirmación anterior es posible examinar las características diferenciales de los servicios con respecto a los bienes (Fig. 1.1):

Fig. 1.1-Diferencias entre bienes y servicios.

Bienes	Servicios
Tangibles	Intangibles
Producción y Distribución separados del consumo	Producción, Distribución y consumo simultáneos
Contenido material aislado	Actividad o proceso
Almacenable	No almacenable
Se transfiere la propiedad	No se transfiere la propiedad

Fuente: RUFINO RUS, I. Dirección de la Calidad en las empresas de servicios.--Sevilla-Jerez: Caja San Fernando, 1995. -- 22 p.

Si bien el concepto de calidad es válido para todo tipo de empresa, la calidad en los servicios se contempla con un carácter subjetivo, pues no siempre es percibida de la misma manera y cada persona determina en cada momento cuál es su calidad necesaria.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada por la comunidad científica según la bibliografía consultada acerca del concepto de *calidad de servicio*, es posible relacionar un conjunto de características comunes que están presentes en diferentes definiciones presentadas por diversos autores, tales como: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), Oliver (1981), Grönroos (1984), Zeithaml (1993), Espinosa (2000), quienes aducen elementos comunes:⁷

- Juicio del cliente al comparar las expectativas con el resultado del servicio.
- Tiene por resultado un cliente satisfecho.
- Es el resultado de un proceso de evaluación.
- Todos apoyan decididamente la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.
- Está relacionada con las percepciones del cliente, que en gran medida son

⁶ ALBACETE, J. Planeación estratégica y control total de la calidad. --México: Grijalbo S.A., 2004. -- p. 56.

⁷ BERRY, L. The Service quality puzzle/ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml. -- p. 24. -- Business Horizons, Jul –Aug. 1988.

subjetivas.

- Es un concepto dinámico, ya que es preciso adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes.

La calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente, está directamente influenciada por tres procesos principales: mercadeo, diseño y entrega del servicio; así como por las acciones que surgen de aquellas medidas de retroalimentación de la calidad del servicio, las cuales contribuyen a mejorarla, es decir: evaluación del proveedor del servicio proporcionado, evaluación del cliente sobre el servicio recibido y verificación de la calidad del servicio.

Gallego (2002) refiere que a la hora de valorar la calidad del servicio los clientes se basan en cinco factores:⁸ la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la tangibilidad, la seguridad y la empatía.

Fiabilidad: quiere decir que lo que se le promete al cliente debe ser lo que realmente se puede ofrecer o producir, pues una promesa crea una expectativa, que, si no se cumple, provoca insatisfacción.

Seguridad: cuando los clientes compran el servicio, están comprando algo más que eso, están comprando también la seguridad de que no van a correr ningún peligro físico, así como la profesionalidad y experiencia del personal. Los clientes necesitan sentir la seguridad de que los proveedores del servicio están capacitados para realizar las tareas que están haciendo y que son capaces de reaccionar correctamente ante lo inesperado.

Capacidad de respuesta: al establecer comunicación con algún aspecto de la empresa, con el objetivo de resolver su problema, el cliente desea que esto ocurra sin demora.

Tangibilidad: todo aquello que el cliente puede percibir de manera precisa en las instalaciones de la empresa o en algún aspecto relacionado con su imagen.

Empatía: está dada por la expresión de sensibilidad del personal que presta el servicio hacia los clientes, es decir, cuando los hacen sentirse clientes especiales y valorados.

⁸ GALLEGO J. F. Gestión de Hoteles. Una nueva visión. -- España: Paraninfo S.A., 2002. -- p. 33.

Estos cinco aspectos van a influir decisivamente en la valoración global de la calidad del servicio recibido. Una proporción negativa en cualquiera de ellos influirá en la satisfacción del cliente.

De acuerdo con Crosby (1994) la calidad del servicio es tanto realidad como percepción.⁹ El individuo que ofrece un servicio puede suponer que lo realiza de forma correcta. Sin embargo, el cliente que lo recibe, puede no estar satisfecho con el servicio que se le ha brindado.

En su programa de trabajo, la OMT¹⁰ define la **calidad en el turismo** como: “El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”.¹¹

El análisis de cada uno de los términos empleados en esta definición sugiere acciones concretas que pueden evaluarse desde la perspectiva de unos *criterios de calidad*:

"Resultado": implica que la calidad se alcanza y se percibe en un momento determinado. No puede existir sin el concurso armonioso y activo de todos los factores que intervienen en la experiencia turística. El **"resultado"** puede evaluarse en función de la satisfacción del consumidor así como por los efectos sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística en cuestión.

"Proceso": significa que para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. Implica asimismo un proceso sin interrupciones ni deficiencias, en el que es posible constatar y eliminar las limitaciones de una oferta

⁹ CROSBY, PH. Calidad Total. --México: Mc Graw – Hill, 1994. --p. 63.

¹⁰ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión en Varadero, Cuba, 9 y 10 de mayo de 2003. 12. Dossier preparado para la impartición del curso sobre Gestión de la calidad en la Hotelería en la especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera por Errasti, Eliset. --La Habana: Impreso por Universidad de Matanzas, 2009.

¹¹ Fuente: ERRASTI, ELISET. Gestión de la calidad en la Hotelería. Dossier preparado para la impartición del curso sobre esta temática en la especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera. --La Habana: Impreso por Universidad de Matanzas, 2009. -- p. 24.

que afectan el producto turístico y son responsables de pérdidas directas o indirectas para la empresa o el destino.

"Satisfacción": introduce los elementos de subjetividad en la percepción de la calidad. Según sus características, las exigencias o expectativas de los clientes varían. Un marketing fundado y movido por un anhelo de calidad atiende a esas características y trata de catalogar a los consumidores según los diferentes tipos y grados de calidad que perciben.¹²

"Legítimo": incorpora en el análisis el elemento del derecho a algo. Los consumidores no pueden esperar a recibir más de lo que corresponde a lo que han pagado o a lo que determinan ciertos límites sociales o ambientales. La función de las administraciones y de las empresas del sector turístico es que el tipo y el grado de calidad estén en consonancia con el precio y las limitaciones externas.

La noción de **"necesidades"** está vinculada con la cuestión de la legitimidad. Hay que tratar de satisfacer las necesidades básicas y vitales de las personas, aquellas que no deberían nunca subestimarse al incorporar en los proyectos y programas de turismo los demás aspectos a efectos de introducir atractivos, reforzar experiencias, etc. Las necesidades tienen que ver ante todo con los *"factores subyacentes"* que determinan la calidad, aunque, con el tiempo, las expectativas relacionadas con el tipo y el volumen de las "necesidades básicas" varían y con frecuencia aumentan. Las necesidades básicas del pasado no son exactamente las necesidades básicas de hoy.¹³

La noción de **"exigencias respecto a los productos"** pone de relieve la necesidad de vincular un único uso del servicio o la instalación con la totalidad del producto y la experiencia turística en su conjunto. Un servicio de buena calidad no es suficiente para dar una impresión de que todo el producto turístico es de calidad, aunque un servicio excelente pueda impresionar favorablemente al cliente y hacerle cerrar los ojos a las deficiencias o defectos de otros elementos del producto turístico.¹⁴

El término **"exigencias respecto a los servicios"** relaciona la calidad con sus dimensiones humanas y personales que, a menudo, son intangibles y aparentemente difíciles de valorar, evaluar y cuantificar, a diferencia de los atributos físicos de las

¹² Ibídem, Pág. 25

¹³ Ibídem, Pág. 27.

¹⁴ GALLEGO J. F. 2002. Ob. Cit. -- p. 37.

instalaciones turísticas que se emplean primordialmente en la clasificación o calificación de las instalaciones. No obstante, ciertos elementos relacionados con el servicio prestado son cuantificables como, por ejemplo, el tiempo de espera, la frecuencia del servicio (ej. limpieza), el número y el tipo de servicios que incluye el precio básico, etc.

El término "**expectativas**" se refiere a la necesidad de informar y dar una percepción positiva de las características del producto al consumidor potencial. No deberían producirse sorpresas negativas en el momento en que se presta el servicio o se suministra el producto: el consumidor debe recibir lo que se le ha prometido (o incluso más).¹⁵ Las expectativas, al mismo tiempo, deberían ser **legítimas**: hay límites para las expectativas y algunas no pueden cumplirse por muy alto que sea el pago ofrecido.

El término "**consumidor**" hace referencia a los consumidores (finales) particulares, que pueden ser grupos de personas (p. ej. una familia), empresas (p. ej. una *compañía* que compra un viaje de incentivo) e intermediarios comerciales (p. ej. un tour operador). En el tercer caso, éste puede solicitar que su propio representante o un asesor externo reconocido evalúen y certifiquen la calidad del producto.

"**Precio aceptable**" sugiere que las expectativas del cliente reflejadas en el precio no pueden satisfacerse cueste lo que cueste y que las "sorpresas positivas" no deberían ser demasiado generosas, ya que ello significaría una asignación excesiva de recursos que no recibiría una remuneración adecuada. Si la calidad está garantizada y el producto es excepcional no cabe esperar que sea barato.¹⁶

Las "**condiciones contractuales mutuamente aceptadas**" es un concepto añadido a la definición por el Comité de Apoyo a la Calidad de la OMT por indicación del sector privado. Introduce elementos de carácter comercial y jurídico y está relacionado con la transparencia. La aceptación puede ser explícita o tácita (implícita), según la normativa que regule el sector del turismo en cada país o el tipo de transacción de que se trate. Por ejemplo, algunos contratos requieren una firma, mientras que otras transacciones no requieren más que la comunicación previa del precio al solicitar el servicio.

La expresión "**factores subyacentes que determinan la calidad**" sugiere que deberían haber unos criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para

¹⁵ ERRASTI, ELISET. Ob. Cit. -- p. 28.

¹⁶ *Ibídem*.

cualquier consumidor, con independencia de la categoría o clase del producto, del establecimiento, de la instalación o del servicio. Establecen el nivel mínimo de protección del consumidor por debajo del cual es imposible alcanzar una calidad o una calidad total y, si falla alguno de ellos, la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente.¹⁷

A continuación se intenta explicar el contenido de cada uno de los factores subyacentes señalados:

[Seguridad]

Un producto o un servicio turístico no pueden representar un peligro para la vida, ni causar daño a la salud, a cualquier otro interés vital o a la integridad del consumidor (aun cuando hablemos de "turismo de aventura"). Las normas de seguridad las estipula normalmente la ley (p. ej. Regulaciones para la prevención de incendios) y deberían considerarse *per se* como normas de calidad.

[Higiene]

Por ejemplo, un alojamiento debe ser saludable y limpio. No cabe pretender que estos requisitos son más importantes en los establecimientos de alta categoría. Las normas de inocuidad de los alimentos (que a menudo se estipulan también por la Ley) deben cumplirse y han de ser comunes a todos los tipos de establecimientos de comidas, desde los puestos callejeros hasta los restaurantes de lujo, pasando por las comidas en los aviones.

[Accesibilidad]

Este factor exige que se eliminen las barreras físicas, de comunicación y de servicios para permitir, sin discriminación, que cualquiera pueda utilizar los productos y servicios turísticos corrientes, independientemente de sus diferencias por nacimiento o enfermedad, incluidas las personas con discapacidades.

[Transparencia]

Se trata de un elemento clave para garantizar la legitimidad de las expectativas y la protección del consumidor. Se refiere al suministro y la comunicación efectiva de información fidedigna sobre las características y la cobertura del producto y sobre su

¹⁷ Ibídem.

precio total. Ahí se incluye explicitar lo que cubre y lo que no cubre el precio del producto ofertado.

[Autenticidad]

En un mundo dominado por el comercio, la autenticidad es el factor de calidad más difícil de alcanzar y más subjetivo. Posee asimismo dimensiones de marketing y competencia. La autenticidad se determina dentro de un marco cultural y uno de sus resultados es diferenciar claramente el producto de otros similares.¹⁸ La autenticidad debe responder a las expectativas del consumidor; disminuye y, llegado el caso, se extingue cuando el producto se desvincula de su entorno cultural y natural. En este sentido, un restaurante étnico "genuino" no puede ser nunca enteramente auténtico en un lugar distinto a su emplazamiento original.¹⁹ Eso no significa que ese establecimiento no pueda ser un punto de atracción y que no pueda evaluarse desde el punto de vista de la calidad en términos de creación (contenido y diseño), marketing, distribución, venta y prestación del servicio correspondiente. Un parque temático que represente tierras lejanas y culturas distantes es un buen ejemplo de un producto turístico en principio artificial que puede crear una imagen de autenticidad y calidad por sí mismo.²⁰ Por otra parte, un producto auténtico puede también evolucionar y adaptarse a las necesidades y expectativas.

[Armonía]

La armonía con el entorno humano y natural se enmarca en el territorio de la sostenibilidad, un concepto a medio y a largo plazo. "Para mantener la sostenibilidad del turismo se requiere gestionar los impactos ambientales y socioeconómicos, fijar indicadores ambientales y mantener la calidad del producto turístico y de los mercados de turistas".²¹ Ello sugiere que no puede haber sostenibilidad sin calidad.

¹⁸ GALLEGO J. F. La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI. -- España: Mc Graw-Hill, 2005. -- p. 41.

¹⁹ *Ibidem.* p. 43

²⁰ *Ibidem.*

²¹ Ver: Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, OMT. Disponible en: www.worlturism.org/español/newsroom/Releases/2003/sept/wtobc.htm -Fecha de consulta: 23/03/2011.

1.2 Gestión de la Calidad. Modelos de Gestión de la Calidad Total o de excelencia y el Estándar ISO

El creciente interés por la calidad ha motivado que pase a ser un elemento fundamental en el estilo de gestión de las empresas. Se trata del nacimiento del concepto de la Gestión de la Calidad.

La gestión de la calidad debe entenderse como “el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente”.²²

En las Normas ISO 9000 del 2005, la Gestión de la Calidad se define como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”.²³

En atención a lo anterior, el autor conviene en afirmar que una definición del término “gestión de la calidad” debe comprender las cuatro funciones básicas de todo proceso de dirección: la planificación, la organización, la ejecución y el control.²⁴

En la década de los ochenta nace también la idea de la “cultura de empresa”, cuya expresión en la bibliografía tiene a Edgar H. Schein como uno de sus principales exponentes; este autor señala: “la empresa es un vehículo económico inventado por la sociedad. Las empresas no tienen derecho divino para sobrevivir, pero los sistemas de valores y las filosofías sobreviven; las personas las llevan con ellas”.²⁵

El enfoque esgrimido por de la Nuez (2005) que parte de señalar que no se trata de asociar la calidad solamente con el producto, sino con estrategias de diferenciación que permitan crear valor para el comprador a través de la cadena de valor, es de los textos consultados, donde mayor énfasis se analiza la calidad como valor final o existencial, al definirla como valor percibido por el cliente y este, estar relacionado con el

²² UDAONDO, M. Gestión de la Calidad. -- España: Díaz de Santos, 1992. -- p. 23.

²³ ONN (NC)- 9000: 2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT). 1ra. Edición. --La Habana: ONN, Jun. 2005. -- p. 14.

²⁴ Ver: DE LA NUEZ, D. Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. -- 2005. -- Tesis (en opción al grado de Dr. en Ciencias Económicas). -- Universidad “Hermanos Saíz Montes de Oca” Pinar del Río, 2005. -- p. 19.

²⁵ SHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. --EE.UU.: Jossey-Bass Inc., 1985. -- p. 8.

cumplimiento de sus necesidades o el aumento de su nivel de satisfacción, ya sea con respecto a un bien físico o a un servicio.²⁶

La calidad de servicio ha sido objeto de estudio de investigación profuso en la literatura de marketing y de organización, fundamentalmente desde los años ochenta. Como consecuencia se han desarrollado distintos *modelos* en los que se proponen diferentes factores que se consideran determinantes de la calidad del servicio y que es necesario controlar y conducir para que ésta sea óptima. De estos estudios se ha derivado la progresiva elaboración de los factores fundamentales explicativos de las percepciones del cliente en cuanto a la calidad.

Entre los modelos más representativos de esta etapa se pueden citar:

El **Modelo de Gummesson y Grönroos**:²⁷ conocido por el nombre de sus autores; tiene la pretensión de ser aplicable indistintamente a organizaciones fabricantes de bienes y a organizaciones de servicios. Como elementos que resaltan en esta propuesta pudieran mencionarse que alude a la existencia de dos dimensiones de la calidad: la *técnica* y la *funcional* o de proceso. La primera se manifiesta en el resultado técnico o salida final del proceso de producción del servicio, mientras que la última centra su atención en el desarrollo del proceso, en la manera en que el servicio es proporcionado al cliente.

El **Modelo Conceptual de la Calidad del Servicio** o “**SERVQUAL**”:²⁸ También conocido como el Modelo de los *Gaps*,²⁹ fue presentado en 1993 por Zeithaml, Parasuraman y Berry, como resultado de los análisis que llevaron a cabo en el sector de los servicios en los Estados Unidos. Es un instrumento de evaluación de la calidad en una organización y se define como el resultado de la comparación entre aquello que el consumidor espera y la percepción del servicio que realmente recibe.

En cuanto a aquellos modelos que aluden a la **gestión de la calidad total** cabe señalar que en su mayoría representan bases para otorgar premios en distintas zonas geográficas, los más representativos son los siguientes

²⁶ DE LA NUEZ, D. El enfoque axiológico en la gestión de la calidad de empresas de servicios. Publicado 2005. Disponible en: www.monografias.com/.../gestion-calidad.../gestion-calidad-empresas-servicios.shtml. –Fecha de consulta: 03/03/2010.

²⁷ Ver DE LA NUEZ, D. Ob. Cit. 2005. -- p. 24

²⁸ Ibídem.

²⁹ Distancias o brechas.

- Modelo Japonés, base para otorgar el **Premio Deming**, cuyo organismo que lo gestiona es el JUSE³⁰ desde 1951.
- Modelo norteamericano, base para otorgar el **Premio Malcolm Baldrige** desde 1987 y lo concede su Fundación en EE.UU.
- **E.F.Q.M** (European Foundation for Quality Management- por sus siglas en inglés) patrocinado por la Fundación Europea para la Calidad y la Comisión de la Unión Europea, constituye la base del **Premio Europeo a la Calidad**, el cual fue anunciado en 1991.

A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos subyacen los principios básicos de la Calidad Total,³¹ es decir las mejores prácticas en el ámbito de la gestión empresarial.

Una característica común a todos ellos es que son dinámicos y como tal van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

En todos ellos se trata de evaluar a la organización con respecto a determinados criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes; básicamente se emplean para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o por externo, al llegarse a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia, así como las oportunidades de mejora.

El análisis de estos modelos permite constatar que su aplicación resulta más bien un diagnóstico de la organización con respecto a, por un lado, cinco criterios agentes (Liderazgo, Política y Estrategia, Personal, Colaboradores y Recursos y Procesos) y, por otro, a cuatro criterios resultado (Impacto en los clientes, en el personal, en la sociedad y en el rendimiento final de la organización).³²

Similitudes existentes entre los modelos mencionados:

- Todos han sido creados para la mejora de resultados empresariales.
- Están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con diferentes significados del concepto.

³⁰ Se refiere a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE).

³¹ La Gestión Total de la calidad que se reconoce a partir de la década de los ochenta hasta hoy, apunta hacia la necesidad de proporcionar productos o servicios capaces de satisfacer al cliente, algo que depende de la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas.

³² DE LA NUEZ, D. 2005. Ob. Cit. -- p. 25.

- Requieren del compromiso de la dirección.
- Sugieren la necesidad de la orientación al cliente.
- Hacen énfasis en la importancia del liderazgo en la consecución de la excelencia final, pues aparece como primer criterio en todos los modelos.

A manera de resumen de este aspecto, el autor considera que todos hacen hincapié en un método dirigido a quienes apuestan y arriesgan por la empresa, es decir, un método que define los resultados para los clientes, empleados y sociedad en general. De esta manera representan un intento de tangibilizar³³ los principios de la Calidad Total.

Unido a lo anterior de la Nuez (2005) plantea como elementos coincidentes³⁴ los siguientes:

- Sus principales aportaciones son conceptuales y empíricas en materia de calidad del servicio.
- Hacen alusión al concepto de “calidad percibida”.
- Son aproximaciones conceptuales a los determinantes de la calidad tal como la percibe el cliente.
- Se hace el intento de proponer instrumentos para medir las expectativas y percepciones en cuanto a la calidad del servicio.
- Existe reconocimiento común acerca de la existencia de dos dimensiones fundamentales en el proceso de prestación del servicio: la técnica y la funcional.
- Se concibe la necesidad de tener en cuenta y comprender el impacto de las distintas funciones de la empresa (fuentes generadoras de la calidad) sobre la calidad.
- Se reconoce que es necesario prestar atención no sólo a la adecuada prestación del servicio, sino a los aspectos de la imagen de la organización.

Relacionado con este aspecto, de la Nuez (2005)³⁵ refiere una serie de enfoques generales que apuntan hacia las insuficiencias de estos modelos llamados de

³³ Aplicar en la práctica los principios de la filosofía de Gestión Total de la Calidad.

³⁴ Ver: DE LA NUEZ, D. 2005. Ob. Cit. -- p. 28.

³⁵ DE LA NUEZ, D. 2005. Ob. Cit.-- p. 41.

excelencia que se expresan en el hecho de que adolecen, parcial o totalmente de las limitaciones siguientes:

- No abordan en todo su alcance la calidad como valor existencial de la cultura empresarial.
- No se analiza el liderazgo como valor ético-instrumental mediante el cual es posible alcanzar el valor final: la calidad del producto o servicio según lo entiende el cliente.
- No se reconoce explícitamente la necesidad de alinear la política y los objetivos de calidad con la estrategia de desarrollo de la organización.
- Si bien se reconoce la importancia de la formación del personal en el logro de la calidad, se hace énfasis en la capacitación técnica en detrimento de la capacitación para desarrollar habilidades humanas.
- Se declara la necesidad de lograr un cambio cultural, pero los programas que se recomiendan para alcanzarlo no abordan en toda su dimensión el papel a jugar por los líderes-responsables de cada proceso.
- Aunque se considera la necesidad de realizar un diagnóstico de la organización con respecto a la calidad para emprender el proceso de cambio, se definen propósitos que no en todos los casos se corresponden con la realidad empresarial dada y no forma parte del proceso de planificación.
- No se encuentran evidencias objetivas acerca de aplicaciones prácticas en entidades como la que sirve de base para el presente estudio.

1.3 Caracterización del Modelo objeto de aplicación

En este epígrafe se realiza una caracterización del modelo seleccionado para su aplicación y posteriormente se exponen elementos que fundamentan su selección.

El Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental, propuesto por de la Nuez (2005) en su Tesis de Doctorado puede representar a juicio del autor, una notable contribución al desarrollo de las entidades del Turismo dedicadas a los servicios, dado que puede ayudar a las mismas a llevar a cabo la función calidad con carácter estratégico al basarse en el ejercicio del liderazgo como valor instrumental, que al conjugar la participación del personal y el enfoque al cliente, pueden desarrollar

el despliegue de esta función en las organizaciones mediante la gestión de los procesos de manera más eficaz y eficiente, lo que facilita además, la implementación de los requisitos contenidos en las NC -ISO 9001 del 2008, así como las normas de este sector.

El Modelo fue diseñado de manera que pudiera ser adaptado y ampliado teniendo en cuenta las peculiaridades de otras empresas, con el propósito de que sea utilizado como instrumento de valoración y apoyo a las decisiones en materia de gestión de calidad.

La función calidad es considerada aquí como una función preferentemente de dirección, al abarcar:

1. La **Planificación**: Definición de los objetivos de la organización y de las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos a partir de la declaración de la política con respecto a la calidad.
2. La **Organización**: Análisis y definición de la estructura organizativa y las responsabilidades que son necesarias para asegurar el cumplimiento de la declaración de la política y si permite la coordinación de las actividades.
3. La **Implementación**:³⁶ Determinación de las acciones que deben realizar los directivos en todos los niveles para que el personal cumpla la política de la entidad asociada a la gestión de la calidad. Se analiza aquí el estilo de dirección que debe adoptar la dirección para gestionar la calidad y los medios de los que se debe valer para conseguir que ésta se convierta en un valor cultural y contribuir con ello a la obtención de ésta como valor final a partir del valor percibido por el cliente.
4. El **Control**: Desarrollo de las acciones para verificar en qué medida se están cumpliendo los planes de la calidad, la toma de decisiones correctivas, de mejoramiento y la eficacia de la gestión de la calidad en general.

En la figura 1.2 se ilustra la concepción básica del modelo a implementar.

³⁶ Se refiere a la función de regulación, es decir, a la capacidad de influir sobre los demás para conseguir que se realicen las cosas, lo que puede lograrse si se asume el liderazgo como valor instrumental.

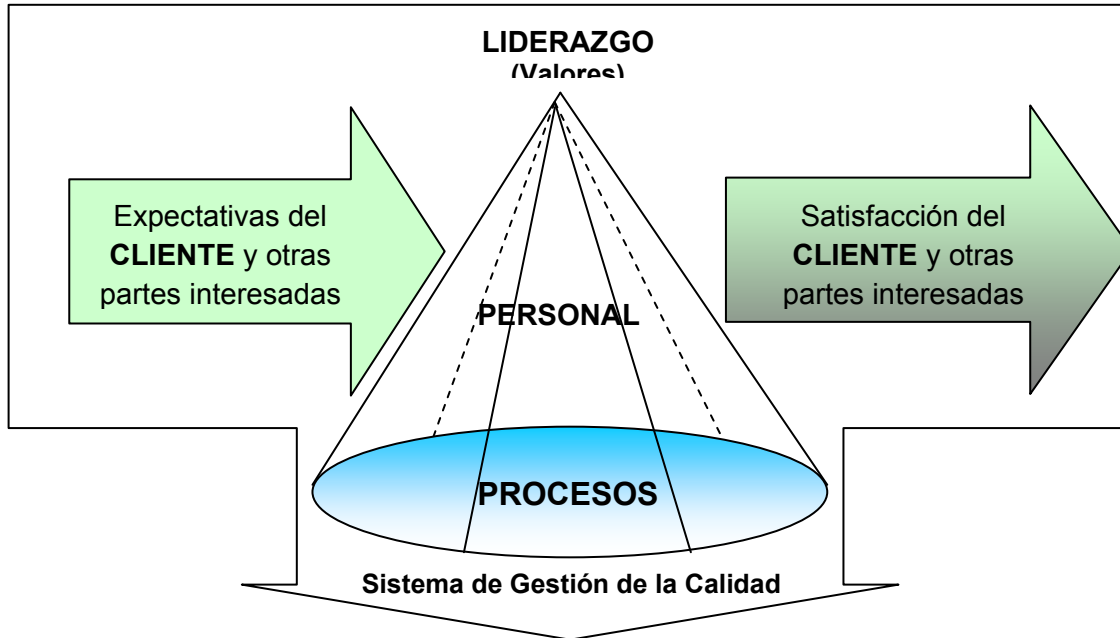


Figura 1.2 Concepción básica del modelo.

Fuente: DE LA NUEZ, D. Ob. Cit. -- p. 70.

El modelo a implementar tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la gestión integral de la calidad sobre la base de la consolidación del liderazgo como valor instrumental para adoptar la calidad como valor de la cultura organizacional y el mismo se basa en los principios siguientes:

1. **Proactividad:** analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él y las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas.
2. **Mejora continua:** mejorar los resultados obtenidos al basarse en el ciclo de Shewart.³⁷
3. **Aprendizaje:** desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de la organización.
4. **Polivalencia:** aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones para mejorar su desempeño y el de la organización.
5. **Creatividad:** formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación.
6. **Flexibilidad:** lograr su implementación según el estadio en que se encuentre la organización con respecto a la GC.

³⁷ En la actualidad se le denomina Ciclo de Deming o de mejora continua.

Como premisas para su implementación se establecen las siguientes:

1. Compromiso formal y real de la alta dirección de involucrarse personalmente en la gestión de la calidad.
2. Evidencias de despliegue de la Dirección Estratégica.
3. Considerar la función de calidad como una función general de la dirección en toda la organización.
4. Conocimiento actualizado del contenido de las normas NC- ISO 9000.
5. La asignación de los recursos necesarios para la aplicación del modelo.
6. Aplicable preferentemente en empresas de proyectos o del sector de los servicios.

Este modelo se basa en el desarrollo de un programa de cambio que toma como referencias el método de Lewin (Davis, 1994) y el Modelo de Cumming y Worley de Investigación-Acción (Cantú, 1997), el cual comprende las siguientes etapas:³⁸

Etapas:

Etapas 1- Descongelación

Etapas 2- Movimiento

Etapas 3- Re- congelación

El modelo se sustenta en un procedimiento (fig. 1.3), cuyo contenido es el siguiente:

Paso 1. Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad.

El objetivo de este paso es establecer la convicción de que la alta dirección debe liderar la gestión de la calidad a la vez que es responsable de cada proceso en particular. Para lograrlo debe ser capaz de involucrar a todo el personal.

Paso 2. Establecimiento del compromiso estratégico.

El resultado consiste en determinar el compromiso de la organización con respecto a su orientación determinante, planeación o dirección estratégica, respectivamente. Se realiza aquí un análisis de los factores externos e internos que afectan la gestión de la calidad en la organización. De forma general se analiza si la entidad adopta un enfoque global integrador de todos los aspectos o variables a considerar, elementos estos que apuntan hacia un enfoque de dirección estratégica, lo que se define como una de las premisas para la aplicación del modelo propuesto.

³⁸ Ver DE LA NUEZ., D. 2005. Ob. Cit. -- p. 71.

Paso 3. Definición de la Política y los objetivos respecto a la calidad.

Su finalidad es definir la política de la organización y los objetivos alineados con la filosofía adoptada para gestionar la calidad. En él participan el grupo Gestor de la Calidad y un consultor externo, si se ha concebido.

Paso 4. Redefinición de la estructura.

Tiene como objetivo establecer una estructura formal que favorezca la gestión de la calidad devenida como un proceso de cambio cultural en la organización.

Paso 5. Consolidación del liderazgo como valor instrumental.

Este proceso abarca la instrumentación de cuatro principios de gestión de la calidad: el liderazgo, la participación del personal, el enfoque de procesos y el enfoque al cliente.

Paso 6. Retroalimentación

Los objetivos de este paso son:

- Medir la eficacia y eficiencia de la aplicación del modelo.
- Servir de retroalimentación para su mejoramiento.

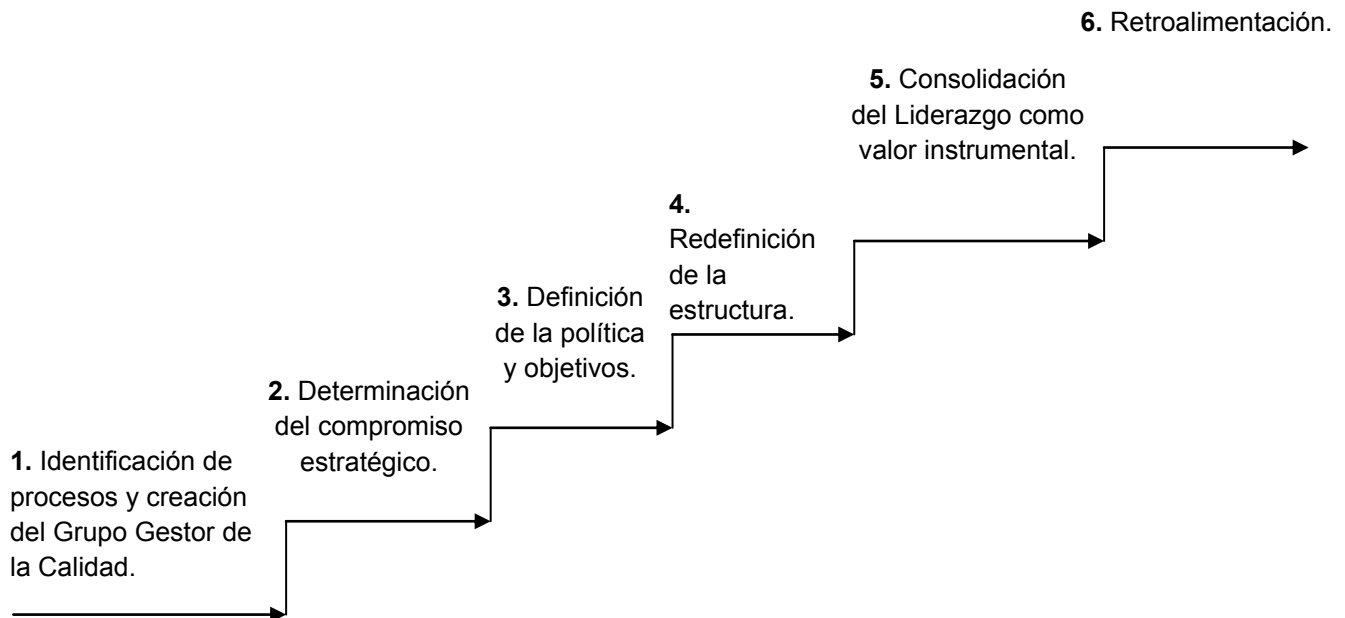


Figura 1.3 Procedimiento que sustenta la puesta en marcha del Modelo.

Fuente: DE LA NUEZ, D. Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. – 2005. -- Tesis (en opción al grado de Dr. en Ciencias Económicas). -- Universidad “Hermanos Saíz Montes de Oca” Pinar del Río, 2005. -- p. 73.

La relación entre las etapas del programa de cambio, las fases del modelo y los pasos del procedimiento se muestra a continuación en la Figura 1.4.

ETAPAS	FASES	PASOS
1- Descongelación	1- Planificación Estratégica de la Calidad.	1-Identificación de Procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad. 2-Determinación del Compromiso Estratégico. 3- Definición de la Política y Objetivos con respecto a la Calidad.
2- Movimiento	2- Organización de la Calidad. 3- Implementación de la Calidad.	4- Redefinición de la estructura. 5- Consolidación del Liderazgo como valor instrumental.
3- Recongelación	4- Control de la Calidad.	6- Retroalimentación

Figura 1. 4. Relación entre las etapas del programa de cambio, las fases del modelo y los pasos del procedimiento para su puesta en práctica.

Fuente: Elaboración propia a partir del original DE LA NUEZ, D. Ob. Cit. -- p. 73.

Al combinar las fases del proceso que sigue el modelo se obtiene el esquema que sustenta al mismo, el cual se expone en el anexo No. 1.

Fundamentación de la selección del modelo:

Para la selección del modelo se tuvo en cuenta los endebles resultados obtenidos en materia de calidad en los servicios de la organización objeto de estudio durante la aplicación del actual sistema de calidad, donde predomina el enfoque funcional sobre el

de procesos en la gestión empresarial, al tiempo que no se logra cumplir con el objetivo del Ministerio del Turismo de implementar un Sistema de Gestión para la Calidad en las instalaciones.

Atendiendo al carácter renovador e integrador que ofrece el modelo seleccionado y teniendo en cuenta el cumplimiento de sus premisas por parte de la organización objeto de estudio y que son expuestas en DE LA NUEZ, D. (2005), se considera que es posible su generalización en la instalación Villa Turística Horizontes Soroa perteneciente al Grupo Cubanacán S.A. del Ministerio de Turismo de Cuba. En la valoración anterior se tuvo en cuenta lo siguiente:

- El resultado de los procesos que se desarrollan en esta organización es un servicio.
- La estructura organizacional presenta un aspecto funcional.
- Su principal fuerza laboral aunque no ostenta en su mayoría un nivel de escolaridad universitario se caracteriza por ser en cierto grado creativa e innovadora.
- El proceso de realización del servicio persigue como objetivo la satisfacción del cliente externo e interno.
- Entre los objetivos estratégicos de la instalación está la implementación en alguna de sus fases, de un Sistema de Gestión de la Calidad a partir del cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9001.
- La estrategia de la instalación que se estudia, expresa en su contenido una serie de elementos que favorecen el cumplimiento de la misma a través de la implementación del modelo.
- El modelo propone una manera de medir desempeño, de diagnosticar la situación existente frente a los objetivos que hay que cumplir (provee de herramientas, de un método para analizar mejor las causas de los problemas).
- El modelo hace énfasis en que la calidad debe ser ingeniosamente auditada, asegurada y tutelada para implementar la mejora continua, uno de los principios de la gestión de la Calidad.

Lo anterior permite establecer las **ventajas fundamentales** que se pueden alcanzar con la aplicación del modelo, entre las que se encuentran:

- Es coherente con los requisitos para implementar sistemas de gestión de calidad con base en las normas ISO y ayuda de una manera más sistemática a darle sentido a lo que se hace.
- Permite desarrollar habilidades para comprender qué es liderar la calidad.
- Ayuda a comprender que la administración funcional puede coexistir con la gestión de los procesos, siempre que se asignen responsables y que se propicie una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente.
- Se aprende a reconocer en el liderazgo una vía para crear confianza y motivar a los trabajadores para lograr tanto sus objetivos, como los de la empresa.
- El procedimiento para implantar el modelo ofrece la posibilidad de desarrollar valores tales como: la responsabilidad, el respeto y la honestidad.

En resumen, se considera que si bien las normas ISO reflejan el qué debe hacer una organización, el modelo que se toma como referencia sugiere el cómo hay que hacerlo mediante el procedimiento que le acompaña y los instrumentos de diagnóstico y retroalimentación que sugiere.

Conclusiones del capítulo

Después de analizar los diferentes modelos de gestión de la calidad en la bibliografía consultada, se puede afirmar que el modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental propuesto por De la NUEZ, D., 2005 puede ser generalizado en la Villa Turística Horizontes Soroa y por consiguiente constituye una efectiva herramienta para ayudar a la organización a lograr los objetivos que se definen en materia de la gestión de la calidad, al contribuir a que los directivos a nivel de procesos cuenten con una guía para la toma de decisiones en cuanto a la realización del servicio con la calidad requerida, de forma tal que coadyuven al aumento de los niveles de eficiencia y eficacia de sus resultados integrales y específicamente en el proceso que se tome como experiencia de muestra.

Capítulo 2- Diagnóstico de la calidad como función de dirección en la Villa Turística Horizontes Soroa.

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados del diagnóstico de la calidad como función de dirección realizado en la Villa Turística Horizontes Soroa. Se incluyen una caracterización de la organización objeto de estudio, un resumen de los principales resultados de los instrumentos aplicados y la descripción de la adecuación del modelo seleccionado para su implementación.

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

La Villa Turística Horizontes Soroa pertenece al Grupo Cubanacán S.A. y está ubicada en la zona de transición de la Reserva de la Biosfera Sierra del Rosario, en el Km 8 carretera a Soroa y ocupa una extensión de 625 hectáreas.

Esta instalación ostenta una categoría de dos estrellas y está diseñada para ofrecer dos servicios genéricos fundamentales: el alojamiento y la restauración, así como otros calificados como complementarios. Se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente grupos de tránsito procedentes de los países Francia, Alemania, Holanda, Reino Unido, Italia y España con un promedio de estancia 1.7 días.

Para el servicio de alojamiento actualmente dispone de 57 habitaciones, de las cuales 8 pertenecen a casas de montaña utilizadas principalmente para el turismo de familia.

Para el servicio de restauración posee 2 restaurantes con comida nacional e internacional y 4 bares.

Complementan las prestaciones anteriores la piscina central, tienda, área de masajes y baños mineromedicinales, servicios médicos, parqueo, cambio de moneda, correo y alquiler de toallas.

Para el aseguramiento de los servicios expuestos la instalación cuenta con una plantilla cubierta de 71 trabajadores donde 15 son graduados del nivel superior representando el 21.1% mientras que el 78.9% restante es graduado de técnico medio y 12 grado. Directos a la actividad de alojamiento, la estructura está integrada por el Jefe de Carpeta al cual se le subordinan 3 carpeteros y 1 un Encargado de las Casas, así como la Ama de Llaves responsable de la actuación de 4 camareras, 1 auxiliar de limpieza y 1 lavandero.

Según el objeto social y las funciones que debe cumplir se concibe la estructura organizativa lo más plana posible la cual se muestra en el anexo 2.

Para explicar el funcionamiento de la instalación, en el anexo 3 se relaciona una serie de términos cuyas definiciones son necesarias para facilitar la comprensión del análisis que se realiza.

En atención al alcance del estudio declarado para la aplicación del modelo, circunscrito al proceso de alojamiento, se exponen a continuación los indicadores en los que se desea actuar para conseguir impactos sostenibles a corto y mediano plazo en la entidad.

Al cierre de octubre del año 2010 la instalación exhibía los siguientes resultados (tabla 2.1):

Tabla 2.1- Comportamiento de los indicadores que miden la eficacia del alojamiento en la Villa Turística Horizontes Soroa al cierre del mes de octubre del año 2010.

Indicadores	UM	Real	Establecido*
Habitaciones- días fuera de orden	U	111	12
Ciclo de reparación de las habitaciones fuera de orden	Días	2.3	1
Índice de rechazo de habitaciones	%	1.9	< 0.3
Ejecución del plan de Mantenimiento	%	64	100
Número de quejas en el cobro de los servicios	U	6	0
Índice de satisfacción del cliente	%	92	95

Fuente: Registros de la instalación.

* Según parámetros exigidos por el sector.

Como se puede apreciar los indicadores muestran un notable deterioro por lo que al aplicar el modelo seleccionado se intenta transformar esta situación a partir de conseguir una mejora en estos resultados.

2.2 Resultados de los instrumentos de diagnóstico aplicados para obtener la información primaria y secundaria

La metodología³⁹ utilizada en el diagnóstico abarcó las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información.

³⁹ Ver DE LA NUEZ, D. 2005. Ob. Cit. -- p. 57.

2. Definición del objetivo y alcance del diagnóstico.
3. Definición de las fuentes de información.
4. Diseño de formatos para la captación de información.
5. Diseño de la muestra.
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
7. Presentación del informe.

Las principales *necesidades de información* se relacionan con el análisis de los diferentes enfoques de la dirección hacia la calidad predominantes en la instalación, relacionado con el grado en el que se aplican los 8 principios de gestión de la calidad declarados en las Normas ISO 9000.⁴⁰

El *objetivo* del diagnóstico es identificar las deficiencias que se presentan en la gestión de la calidad del proceso de alojamiento en la instalación (*alcance*).

Las *fuentes de información* incluyen una muestra de clientes externos, directivos y trabajadores de la villa.

El diseño de formatos para la captación de la información incluyó la aplicación del cuestionario-autodiagnóstico expuesto en de la Nuez D. (2005) (anexo 4), así como una entrevista a la Dirección elaborada por el autor (anexo 5), también se procedió a recoger evidencias sobre los índices actuales de satisfacción del cliente externo mediante la encuesta indicada por el Grupo Cubanacán S.A. a su Cadena Hotelera (anexo 6). A riesgo de considerar insuficiente el cuestionario autodiagnóstico aplicado al 100% del *staff*⁴¹ de la villa, se aplicó una encuesta también a los empleados de servicio (anexo 7).

Como complemento en la obtención de información se consultaron documentos que contienen el objeto social del centro, la misión, visión, objetivos estratégicos, actas de los Consejos de Dirección, así como planes de capacitación y los resultados derivados de inspecciones del Grupo Cubanacán S.A. y de la Oficina del Delegado del MINTUR en el territorio.

El cuestionario-autodiagnóstico tuvo como objetivo conocer la percepción de directivos y trabajadores respecto a su desempeño en las áreas (Criterios) de Liderazgo,

⁴⁰ Ver: ONN (NC)- 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9001:2008 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición. --La Habana: ONN, Jun. 2008, -- p. 5.

⁴¹ Se refiere al personal.

Planificación y estrategia, Gestión del Personal, la Gestión de los recursos, Gestión de los procesos y el impacto sobre la satisfacción del personal, del cliente, de la sociedad y en los resultados de la organización en general, con lo que se persigue ampliar el análisis de las variables seleccionadas para el estudio: *Liderazgo, Personal y Cliente*.

Para la determinación del tamaño de la *muestra* a utilizar en el cuestionario autodiagnóstico se emplea el muestreo irrestricto aleatorio (MIA) y para este caso se cubre el 100% de la población (71 sujetos).

En el caso de la muestra determinada para recabar la información de clientes externos se emplea el *Sample Size Computation Program* con una confiabilidad del 95% y un error de muestreo de 0.05, determinándose como tamaño de muestra necesaria 298 clientes. Esta muestra fue determinada a partir del número de turistas días (1333 T/D) registrados en el mes de enero de 2011, por encontrarse dentro de la temporada de alta⁴² turística identificada en nuestro país.

a) Resultados del cuestionario autodiagnóstico

Se procesaron 71 sujetos correspondiéndose con el 100 % de la población. Como resultado de este autodiagnóstico se puede observar, que al evaluar cómo se trabaja internamente, los valores más críticos se localizan en los criterios 1-Liderazgo (2.7%), el 2-Planificación y estrategia (2.7%) y la Gestión de los procesos (1.7%). Al valorar cómo se percibe la gestión, las áreas con mayores problemas se centran en el impacto sobre la satisfacción del personal (3.0%) y la satisfacción del cliente (4.4%)- ver figura 2.1.

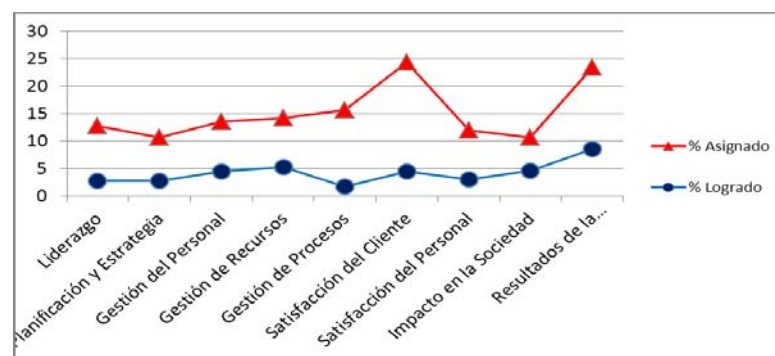


Fig. 2.1 Gráfico que refleja el perfil de la Villa Turística Horizontes Soroa a partir de la percepción de directivos y trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

⁴² Se refiere al período de mayor afluencia de turismo a las instalaciones hoteleras del país a consecuencia de la no estacionalidad característica del turismo mundial.

Es significativo apreciar en este resultado que, a pesar de que los evaluadores perciben que la dirección tiende a actuar para mejorar las condiciones del personal y se gestiona en pos de su formación y la mejora de la entidad, no consigue, en correspondencia, que se traduzca en resultados percibidos; este aspecto registra un valor de 3.0% frente a un 9% que se le asigna en el modelo.

Como resultado del análisis integral de la información obtenida al aplicar el cuestionario en la organización objeto de estudio, pueden formularse como hallazgos del estudio lo siguiente:

1. Débil liderazgo en la gestión de la entidad, pues los encuestados le asignan a este criterio valores que son significativamente inferiores al 10%, máximo que se le atribuye según el modelo de referencia. Esto sugiere que los directivos de esta instalación turística no asumen el adecuado compromiso para el desarrollo y puesta en práctica de una cultura de excelencia empresarial y los valores necesarios para lograr el mejoramiento continuo de la organización.
2. La estrategia adoptada por la organización es la del Grupo Hotelero Cubanacán Horizontes, no ajustándose completamente a las características de la Villa, incidiendo en que no se centre adecuadamente en sus grupos de interés y en escasa medida tiene en cuenta el mercado real en el que opera, lo cual afecta el cumplimiento de las políticas, objetivos y planes establecidos en esta.
3. La Dirección de la Villa no explota en su totalidad el potencial de conocimientos de su personal en función de la mejora continua de los servicios prestados por la instalación; los evaluadores le otorgan 4.5 % a este criterio de un máximo de 9% asignado. Esta puntuación evidencia problemas en la comunicación, reconocimiento y motivación hacia las personas por parte de los directivos de la organización.
4. Los evaluadores le dan a este criterio un valor del 5.2% frente a un máximo de 9% asignado según modelo utilizado para la realización del diagnóstico, por lo que este que aunque no es considerado como crítico, muestra deficiencias en la gestión, utilización y conservación de los recursos a tener en cuenta para la planificación y estrategia del centro. Entre los factores que más inciden en este resultado están las relaciones con los proveedores y la utilización de la tecnología instalada para la garantía de los servicios relacionados con el alojamiento.

5. Predominio del enfoque funcional sobre el de procesos en la gestión empresarial asumida por la Villa Turística Horizontes Soroa; este criterio recibe una puntuación de 1.7 contra 14% máximo a otorgar según modelo utilizado; el valor obtenido muestra que no se identifican con claridad los procesos que tienen lugar en la instalación y no se establece la adecuada retroalimentación con la información recibida de los distintos agentes del entorno, prevaleciendo intereses departamentales por encima de los de la organización.
6. El criterio referido a la satisfacción del cliente recibe una puntuación considerablemente baja, de un máximo de 20% asignado en el modelo de referencia se obtiene un valor de 4.4%; los aspectos que más influyen en este resultado son los referidos a la medición periódica de la percepción de los clientes, la información de éstos sobre los aspectos que inciden en su satisfacción y el grado en el que la organización responde a las oportunidades que le ofrecen las evaluaciones que realiza sobre la satisfacción de los clientes.
7. La puntuación dada al criterio satisfacción del personal registra un valor de 3.0 % frente a un 9% que se le asigna en el modelo, evaluándose este criterio con dificultades en la organización, incidiendo de forma negativa en este resultado los subcriterios relacionados con la medición periódica de la percepción del personal con relación a sus condiciones de trabajo, nivel de comunicación, reconocimiento del trabajo, así como los concernientes al análisis periódico de los factores que influyen en su satisfacción y motivación.
8. El valor dado al criterio referido al impacto en la sociedad alcanza una puntuación del 4.6% considerado alto si lo comparamos con el 6.0% asignado por el modelo autodiagnóstico utilizado; en este resultado se puede advertir que no se mide sistemáticamente la percepción de la sociedad sobre la imagen de la organización, así como, no son suficientes aún los programas de impacto en la comunidad en función de los resultados obtenidos por la Villa.
9. En relación con el criterio que evalúa los resultados de la organización, se obtienen puntuaciones bajas con respecto al valor máximo asignado en el modelo. Los análisis y valoraciones que se realizan en la Villa se centran en los resultados económicos-financieros, realizándose de forma muy superficial aquellos

relacionados con el cumplimiento de los objetivos trazados para el año, la objetividad del proceso de planificación, los resultados relativos a la gestión del personal, el impacto de los resultados de los servicios y procesos de apoyo a la actividad de la entidad, así como, de otras actividades relacionadas con la responsabilidad social de la organización en su entorno.

b) Resultado de la entrevista a la dirección de la Villa Turística Horizontes Soroa

Fueron objeto de la entrevista 8 miembros de la Dirección que se desempeñan en las distintas áreas de la instalación y acumulan una válida experiencia en la labor que realizan en calidad de directivos.

Para facilitar el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas, se definieron cuatro categorías de respuesta asociadas a: 1) Atención a las quejas recibidas, 2) Información al cliente, 3) Empatía del personal al servicio y 4) Capacidad de respuesta. Al conciliar la opinión de los entrevistados por categoría de análisis se constatan elementos como:

- El número de quejas por fallas en el proceso de alojamiento es elevado con relación a años anteriores, concentrándose estas en el mantenimiento de las habitaciones y la calidad del servicio de lavandería ofrecido por SERVISA.
- Se presentan deficiencias en la comunicación de la organización con el cliente relacionadas en particular con los canales y medios que conforman el sistema de retroalimentación.
- No se mide sistemáticamente la calidad de la atención al cliente.
- Son comunes las irregularidades en el cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por el MINTUR, principalmente en los servicios de alojamiento, lo cual denota una baja capacidad de respuesta ante las exigencias del cliente.

c) Resultados de la encuesta a clientes externos

Al realizar la encuesta que aparece en el anexo 6 a una muestra de 298 clientes externos, realizada en los meses de febrero, marzo y abril del año 2011, se obtienen valores en el índice de satisfacción de 92.0%, por debajo del planificado (95%).

Otros resultados de esta encuesta revelan que el precio no se percibe acorde con la calidad del servicio brindado (11.5%), incidiendo en ello la variedad de las ofertas gastronómicas donde el conjunto de las áreas refleja un 13.9 % de insatisfacción; la

animación un 22.7 % de insatisfacción. El alojamiento, que agrupa a la recepción y habitaciones, muestra un índice de insatisfacción del 9.25 % debido a fallas en este proceso.

Para profundizar en el análisis de la gestión de la entidad objeto de estudio, en el primer trimestre del año 2011, se llevó a cabo una revisión de la documentación existente, que incluyó la estrategia de la instalación, los objetivos de trabajo para el año 2010 y su cumplimiento, Manual de Explotación, actas del consejo de dirección, Manual de Identidad, así como los estándares del Grupo Cubanacán S.A. para la marca de hoteles Horizontes y los emitidos por el MINTUR nacionalmente. Esta revisión arrojó las siguientes debilidades:

- Aunque la organización cuenta con la estrategia, los trabajadores no tienen dominio de esta para el cumplimiento de la misión y visión de la instalación.
- No existe un enfoque hacia la calidad total en las declaraciones de la visión, misión y objetivos.
- La Estrategia no define los valores como principios de acción que puedan orientar las conductas de todos los trabajadores.
- Aunque está definida la política de la calidad, esta no está implementada, no existe evidencia documental que permita hacer una valoración del impacto de las acciones encaminadas para el cumplimiento de los objetivos de la calidad.
- No se analiza en los consejos de dirección, con la rigurosidad requerida, la medición de la calidad en la atención al cliente; además de poderse constatar que no está creado el Comité de Calidad orientado por el MINTUR para el análisis y solución de las causas que originan los problemas relacionados con esta función.
- Con regularidad se incumple con los estándares mínimos establecidos por el MINTUR y Grupo Cubanacán S.A. para el servicio.
- La Evaluación del desempeño del trabajador carece de objetividad al no coincidir con los resultados del área en que actúa.
- No se realizan evaluaciones acerca de qué opinión tienen los trabajadores de sus directivos, así como tampoco se evalúan los resultados de su liderazgo

referente a su compromiso con la calidad y formación de valores organizacionales.

- Carencia de acciones hacia lo interno de la instalación de actividades, activos, plenarias, entre otros eventos dirigidos a la elevación de los conocimientos de los actores por la calidad, así como su estimulación moral y material.
- La entidad no se ha enfocado al cumplimiento del objetivo de trabajo para el año 2011, el cual es continuidad de objetivos formulados en años anteriores y establecen el diseño e implantación de SGC en algunas de sus fases, por tanto, los procedimientos utilizados adolecen del limitado carácter estratégico de la gestión de la calidad en la empresa; a la vez que se gestiona por funciones y no los procesos.

En adición a los resultados anteriores y a partir del análisis de la documentación revisada, se puede concluir que la calidad en la instalación Villa Turística Horizontes Soroa no constituye un valor organizacional de su cultura, esta conclusión se fundamenta en lo siguiente:

- Existe una fuerte resistencia al cambio por parte de la dirección del centro que impide el avance progresivo hacia la gestión de la calidad como proceso fundamental para la mejora continua y resultados exitosos de la organización.
- Los diferentes actores por la calidad no están estimulados ni comprometidos en su gestión.
- Predominio del enfoque funcional sobre el de procesos en la gestión empresarial. Cada área de trabajo se desempeña en la ejecución por funciones con muy poca interrelación con las restantes, donde la solución de un problema detectado en una no tiene un impacto trascendente en las otras.
- Falta de alineamiento entre la estrategia general de la instalación y la gestión de la calidad, pues en la formulación de la planificación y estrategia no se contemplan los principios de gestión de la calidad.
- No existen acciones encaminadas a la optimización del rendimiento de la fuerza de trabajo que favorezca la mejora continua de los actores por la calidad. Existe una débil gestión del conocimiento en torno a la calidad, lo cual unido a limitadas acciones encaminadas a las mejoras de las condiciones del cliente interno, así

como las insuficientes acciones por parte de la alta dirección para el estímulo del trabajo por la calidad, afectan el compromiso requerido por la fuerza laboral.

- No se logra el índice de satisfacción del cliente externo planificado.
- La gestión de los recursos no garantiza con efectividad la mejora continua de los resultados de la instalación al detectarse problemas en las relaciones con algunos proveedores que no facilitan la asignación de los recursos con la calidad y sistematicidad requerida.

2.3 Adecuaciones al modelo tomado como referencia

Para la aplicación del modelo tomado como referencia, es necesario realizar algunas adecuaciones que permitan su eficaz implementación en la instalación Villa Turística Horizontes Soroa.

Los resultados de la aplicación del procedimiento aparecen en el Capítulo 3.

En este epígrafe sólo se destacan los ajustes que se consideran relevantes en aquellas actividades que lo requieren de acuerdo con el contenido de los pasos descritos en el procedimiento para poner en marcha el modelo:

[Paso 1. Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad (GGC)]

Se considera pertinente constituir un consejo de calidad a nivel de la instalación el cual se hace coincidir con el Consejo de Dirección de la Villa adicionándole a este el Especialista de la Calidad como representante de la Dirección para la Calidad, así como, la creación de comités de calidad por cada proceso identificado. En este caso se constituirá el Comité de Calidad (CC) del alojamiento, al cual se le definirán sus funciones.

Paso 2 -Establecimiento del compromiso estratégico.

2.a. Diagnóstico de la situación actual.

2.a.1. Análisis del entorno.

Análisis de cliente externo

Se determinan las características del servicio que resultan de importancia en la satisfacción del cliente, definiendo las de mayor impacto en la prestación de un servicio con la calidad requerida por una instalación hotelera.

Se modifican los indicadores de entrada y salida, a partir de la definición de nuevas entradas y salidas, estos ajustes se muestran en la figura 2.2:

Figura 2.2: Definición de las entradas y salidas para el análisis del cliente externo.

ENTRADAS	FACTOR	SALIDAS
Eficiencia en la confirmación de reservas. Imagen de la instalación. Percepción sobre la calidad del producto presentado por la instalación.	Cliente externo	Percepción del cliente sobre la calidad del servicio. Atributos del servicio más valorados por el cliente. Poder de negociación. Acciones de Promoción.

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de entrada y salida resultantes del análisis realizado a partir de la figura 2.2 son los siguientes:

Indicadores de entrada:

1. Número de quejas por errores en la confirmación de las reservas.
2. Concepto bajo el cual se rige el producto hotelero.
3. Grado de cumplimiento de los estándares de calidad por la categoría de la instalación, expresado en los requisitos (variedad, servicios, precio).
4. Número de quejas por inconformidad en el servicio.

Indicadores de salida:

1. Porcentaje de cupos contratados por agencias de viajes.
2. Índice de satisfacción de los clientes.
3. Turistas- días alojados en la instalación.
4. Número de clientes por mercados.
5. Índice de repitencia.
6. Métodos utilizados para la promoción de la instalación.
7. Indicadores de eficiencia de la organización.

Técnicas a emplear:

- ☑ Entrevista (anexo 5).
- ☑ Encuesta a clientes actuales y potenciales (anexo 6 y 8).
- ☑ Lista de chequeo establecida en la NC.127 para la clasificación de instalaciones de Alojamiento Turístico (anexo 9). Esta Lista de Chequeo, con el fin de reducir su tamaño como anexo, fue ajustada a la categoría 3 estrellas por la cual se comercializa la instalación.

Análisis de los proveedores

El análisis de los proveedores debe permitir la selección de aquellos que mejor satisfagan los requisitos de calidad y el establecimiento de relaciones estables y mutuamente beneficiosas.

Las adecuaciones en este caso se ilustran en la siguiente figura:

Figura 2.3 - Análisis de los proveedores.

Entradas	Factor	Salidas
Proveedores potenciales Métodos de selección y evaluación de proveedores. Capacidad de respuesta.	Proveedores	Caracterización del poder de negociación de los proveedores. Seriedad en el cumplimiento de lo contratado.

Fuente: elaboración propia.

Indicadores de entrada:

1. Calidad y precio de los productos que ofertan.
2. Cumplimiento de las entregas en calidad, cantidad y fecha.
3. Fuentes de reclutamiento y selección de la fuerza técnica laboral.
4. Certificación del sistema de la calidad.

Indicadores de salida:

1. Grado de concentración de los proveedores.
2. Grado de Importancia del insumo o materia prima para la instalación.
3. Nivel de diferenciación de los productos en cuanto a posibilidades de exclusividad.

Técnicas a emplear:

- ☒ Entrevista (anexo 10).
- ☒ Revisión de la documentación.

Análisis de regulaciones externas: ambientales, de salud y de seguridad, etc.

Aquí se trata de identificar aquellas regulaciones que mayor influencia ejercen en la gestión y resultados de la calidad de la instalación.

Las adecuaciones en este proceso se representan por medio de la siguiente Figura:

Figura 2.4- Análisis de la influencia de las regulaciones.

Entradas	Factor	Salidas
Regulaciones relacionadas con el medioambiente, la salud y la seguridad en el trabajo. Código de buenas prácticas establecido por el MINTUR. Regulaciones establecidas por MINSAP ⁴³ , APCI ⁴⁴ y ACERPROT ⁴⁵ .	Regulaciones	Grado de cumplimiento de las regulaciones. Posibilidades de mejora. Seguridad Turismo de Paz, Salud y Seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de entrada:

1. Grado de cumplimiento de los parámetros exigidos por la APCI.
2. Grado de cumplimiento de los parámetros exigidos por la ACERPROT.
3. Grado de cumplimiento de los parámetros exigidos por el MINSAP.
4. Grado de cumplimiento de los parámetros exigidos por el CITMA⁴⁶.

Indicadores de salida:

1. Obtención de las licencias⁴⁷ operacionales otorgadas por el MINSAP, CITMA, APCI y ACERPROT.
2. Obtención del Sello de Reconocimiento Ambiental otorgado por el CITMA.
3. Nivel de diferenciación del producto en cuanto a condiciones de exclusividad.

⁴³ Se refiere al Ministerio de Salud Pública de Cuba, por sus siglas MINSAP.

⁴⁴ Se refiere a la Agencia de Protección contra Incendios, por sus siglas APCI.

⁴⁵ Se refiere a la Agencia de Certificación de Protección, por sus siglas ACERPROT.

⁴⁶ Se refiere a la Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, por sus siglas CITMA.

⁴⁷ Conceptualiza la documentación exigida por el Ministerio del Turismo para la puesta en funcionamiento y explotación de una instalación turística, en este caso a los avales otorgados por el MINSAP, APCI, ACERPROT y CITMA.

4. Cumplimiento de los cupos contratados por las agencias de viajes.
5. Indicadores de eficiencia de la Organización.

Técnicas a emplear:

- ☒ Análisis documental (requerimientos de la regulación).
- ☒ Cuestionario (anexo 11)
- ☒ Análisis de registros

No se considera pertinente realizar modificaciones en el resto de los pasos del procedimiento, porque se ajustan al tipo de organización en la que se aplica el modelo.

Conclusiones del capítulo

El diagnóstico realizado permitió corroborar la existencia del problema de investigación planteado. Los directivos de la unidad objeto de estudio, adolecen de una herramienta para realizar el diagnóstico y gestionar la calidad de manera que puedan adecuar los conceptos y tendencias actuales a las condiciones de su organización y conseguir la eficaz integración de esta función al sistema de dirección general de la entidad.

Del análisis realizado, se deriva la necesidad de la aplicación de un modelo de gestión de la calidad en la instalación Villa Turística Horizontes Soroa, a partir de las correspondientes adecuaciones presentadas, que faciliten la integración de esta función a la gestión del servicio, haciendo énfasis en el liderazgo con carácter participativo, al involucrar al personal de forma tal que se disminuya la resistencia al cambio prevaleciente y se logre el avance progresivo hacia la gestión de la calidad con enfoque basado en la gestión de los procesos, al hacer énfasis en la formación técnica, profesional y humana de todos los trabajadores, a la vez que se logre su estimulación, motivación y el compromiso, a la vez que se contribuye al fomento de una cultura por la calidad.

Capítulo 3. Resultados de la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental en la Villa Turística Horizontes Soroa. Evaluación.

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación derivados de la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental en la Villa Turística Horizontes Soroa, al tiempo que se evalúan los resultados obtenidos.

3.1 Aplicación del procedimiento para implantar el modelo propuesto

La implementación del modelo se realiza a partir de las adecuaciones del procedimiento que sirve de base para su aplicación y que fueron expuestas en el epígrafe 2.3.

A continuación se describen las acciones llevadas a cabo en cada paso del procedimiento seguido:

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Villa Turística Horizontes Soroa
Paso 1. Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad.
<p>En el mes de enero de 2011, siendo consecuente con el cambio de la estructura de dirección de la instalación, fue creado el Consejo de Calidad integrado por los miembros del Consejo de Dirección de la Villa incorporándole al Especialista de la Calidad como representante de la Dirección para la Calidad, bajo el principio de que la gestión de la calidad debe ser liderada por la alta dirección, los responsables de cada proceso en particular y gestionada por todos sus integrantes de manera eficaz. Conforman el Consejo de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Director del centro -Especialista de la Calidad (Representante de la Dirección para la Calidad) -Director Gestión de Capital Humano -Jefe de Alojamiento -Jefe de Abastecimiento -Jefe de Seguridad y Protección -Jefe de Servicios Técnicos -Jefe de Abastecimiento

-Jefe Servicios Gastronómicos

Las funciones atribuibles al Consejo de Calidad se muestran en el anexo 12.

Fue instituido el Comité de Calidad para el proceso de alojamiento integrado por 2 Carpeteros, 2 Camareras, 1 Lavandero y el Jefe de Alojamiento, este último asume la responsabilidad como jefe del proceso de Alojamiento y responde por todas las actividades inherentes al proceso incluyendo los servicios pertenecientes a la Recepción. Se le incorpora el Especialista de la Calidad como representante de la dirección para coordinar la implantación del SGC.

Las funciones atribuibles a este CC se muestran en el anexo 13.

Se procedió al diseño del mapa de relaciones y clasificación de los procesos de la organización objeto de estudio, a partir de lo cual se definieron los procesos estratégicos, los básicos u operativos y los de apoyo (Anexo 14).

Paso 2. Establecimiento del Compromiso estratégico. Diagnóstico de la situación actual.

2.1- Análisis del Entorno

2.1.a- Análisis del cliente externo

Los resultados refrendados en el (anexo 15) con relación a la encuesta realizada al cliente externo (turistas) revelan que el precio no está acorde con la calidad del servicio brindado (11.5%), incidiendo en ello la variedad en las ofertas gastronómicas donde el conjunto de las áreas reflejan un 13.9 % de insatisfacción; la animación refleja un 22.7 % de insatisfacción, así como, el alojamiento que agrupa a la recepción y habitaciones dan como resultado un 11.0 y 7.5 % de clientes insatisfechos respectivamente.

Los turistas que visitan la instalación en su mayoría proceden de países europeos como Reino Unido, Francia, Alemania y Bélgica; la provincia Pinar del Río no está incluida dentro de las regiones priorizadas para el desarrollo de turismo en nuestro país, promocionándose en la actualidad como opcional al cliente alojado en los hoteles ubicados en los destinos turísticos de La Habana, Varadero y Cayo Largo del Sur.

De ahí que se consideren como clientes de la Villa Turística Horizontes Soroa y con un alto grado de importancia a las Agencias de Viajes o Receptivos Nacionales radicadas en el país, tales como Cubanacán Viajes, Havanatur, Cubatur y Gaviota Tour, los cuales proveen a la instalación la principal materia prima para las operaciones (los

turistas), convirtiéndose así en los principales actores del movimiento de turistas hacia la instalación bajo la modalidad de circuitos u *overnight*⁴⁸ que representan el 95% de los visitantes recibidos. Por lo antes expuesto se consideró necesario la aplicación de una encuesta (Anexo 16) con el objetivo de medir sus niveles de satisfacción para lo cual se tuvo en cuenta la metodología⁴⁹ propuesta en el modelo, la cual se adapta al tener en cuenta los indicadores de entrada que son propuestos en las adecuaciones. Se encuestó al 100 % de los clientes (Receptivos Nacionales⁵⁰ radicados en el territorio), del análisis de esa encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 88.1% plantea que la imagen vendida de la instalación se corresponde con la percibida por el cliente.
- Sólo el 69.1 % ubica el grado de eficiencia de la gestión de las reservas en un rango aceptable.
- El 81.7% ubica en rangos satisfactorios la medida en que los servicios de la instalación satisfacen sus expectativas.
- El 42.3 % expresa que el precio es una de las razones fundamentales para la contratación de los servicios en esta instalación.
- El 45.5 % plantea que estos precios están acordes con la calidad de los servicios que se ofrecen.
- El 50 % de los encuestados considera que participa en el mejoramiento de la calidad en esta instalación.

Este análisis sugiere que una de las causas del bajo perfil de desempeño de la instalación es la carencia de un sistema de gestión de la calidad como medio para conseguir resultados de alto impacto y sostenibles en el tiempo, para lo cual se convocó a la alta dirección del centro y a todos sus trabajadores a involucrarse en el proyecto que resulta de una innovación puesto que se trata de poner en práctica una solución derivada de una tesis de doctorado, cuya propuesta ha arrojado resultados favorables en las empresas que sirvieron de muestra para su validación, a la vez que ha sido

⁴⁸ Aquellos turistas que hacen estancia de una noche.

⁴⁹ Ver anexo 3 en DE LA NUEZ, D. Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. – 2005. -- Tesis (en opción al grado de Dr. en Ciencias Económicas). -- Universidad “Hermanos Saíz Montes de Oca” Pinar del Río, 2005. -- 124 p.

⁵⁰ Se refiere a agencias de viaje representadas en el territorio.

implantado con éxito en otras organizaciones del territorio pinareño.

En atención a que el alcance del presente estudio abarca el proceso de alojamiento, se elaboró un mapa detallado de este proceso (Anexo 17), donde además aparecen reflejados los subprocesos: reservas anticipadas, *check in*, *check out*, reporte de ama de llaves a las 9:00am, distribución de habitaciones, hacer habitación, reporte ama de llaves a las 4:00pm y recepción de ropas.

Se elaboró la documentación requerida para el funcionamiento de este proceso y se le asignó un jefe.

Se analizaron algunos problemas de carácter objetivo a los cuales se les ha dado solución, entre los más significativos cabe señalar los siguientes:

- ✓ Se resolvió en gran medida la situación desfavorable que presentaba la actividad de reservas anticipadas, motivadas por el deficiente servicio de telefonía y conectividad para la transmisión de datos por parte de ETECSA.
- ✓ Se constituyó el Comité de Calidad como espacio para el análisis de los problemas que inciden negativamente en la calidad de los servicios. También fue incluido un punto permanente en el orden del día del consejo de dirección para el análisis de la calidad de los servicios y la marcha de la implementación del SGC.
- ✓ Como resultado de la elaboración del diagrama de flujo del proceso de alojamiento, fue habilitado un registro para la inscripción de las no conformidades, el cual muestra al cierre del primer semestre del año 2012 una disminución del 82.3 % con relación a igual período del año 2010 cuando se realizó el diagnóstico inicial.
- ✓ Al registrarse todavía no conformidades relacionadas con la calidad del servicio de lavado de ropa ofrecido por Servisa⁵¹, se determinó por parte del Comité de Calidad habilitar nuevamente este servicio en el propio hotel haciendo uso de la tecnología instalada, propuesta esta validada por el Consejo de Calidad.

⁵¹ Se refiere a la Empresa de Servicios de Apoyo y Aseguramiento al Turismo que presta, entre otros servicios, el de lavado de ropa.

2.1.b- Análisis de los proveedores

Los principales proveedores de la instalación son: ITH⁵², Emprestur⁵³, Servisa, Venegas⁵⁴, Bucanero, Habana Club, así como empresas comercializadoras del Ministerio de la Agricultura como Frutas Selectas, Cítricos Ceiba y Cubaquivir.

En la revisión realizada a los documentos contractuales establecidos con cada uno de los proveedores se pudo comprobar que existen cláusulas en estos contratos que no se cumplen y no son exigidos por parte de la administración del centro, así como que no se cumplen los ciclos de reaprovisionamientos pactados, principalmente con Servisa, Frutas Selectas, Cubaquivir, Bucanero y Habana Club. A lo anterior expuesto se le añade la no existencia de un mecanismo para evaluar a los proveedores, por lo que generalmente no se comprueba la calidad de los suministros.

Una de las causas que inciden en este problema consiste en el hecho de que, aunque los contratos son firmados por el director del centro, son gestionados únicamente por el comprador y no se establece con claridad todas las cláusulas necesarias para la garantía del producto recibido.

En respuesta a los problemas señalados la Dirección de centro confeccionó un cronograma para la visita y atención de sus proveedores, donde se revisaron los contratos existentes y se hicieron las adecuaciones por ambas partes interesadas.

Se logró una mejora considerable en relación con los ciclos de reaprovisionamiento, a partir de la premisa de proceder a la reposición de los productos con pérdidas de atributos por el traslado y manipulación del proveedor. No se ha logrado que ITH entregue los certificados de concordancia de sus productos cárnicos.

2.1.c- Análisis de los competidores

Al mercado de la Villa Turística Horizontes Soroa concurren: Complejo Turístico Las Terrazas y hoteles ubicados en Viñales, tales como: Hotel Horizontes Los Jazmines, Hotel Horizontes La Ermita y Hotel Horizontes Rancho San Vicente. Su principal ventaja competitiva con relación a los hoteles de Viñales radica en su cercanía al producto turístico Las Terrazas, el cual ostenta un gran desarrollo en la actividad eco-turística por

⁵² Se refiere a la Empresa Importadora y Comercializadora de Productos para el Turismo.

⁵³ Se refiere a la Empresa de Servicios Especializados y Mantenimiento Constructivo al Turismo.

⁵⁴ Se refiere a la Unidad Empresarial de Base productora de productos cárnicos, perteneciente a la Empresa Cárnica de Pinar del Río.

medio de la práctica del Turismo Sostenible y con el cual pudiera establecer una alianza estratégica como producto complementario. En la actualidad esta alianza estratégica aún no se ha concretado.

2.1.d- Análisis de la regulaciones externas

Entre las licencias operacionales que posee la Villa se encuentran: la Licencia Sanitaria, Aval de Medio Ambiente obtenido en el año 2011, la ACERPROT. No se ha consolidado todavía la licencia de la APCI; esta última resulta imprescindible para concertar acciones comerciales con Turoperadores pertenecientes a la Federación de Turoperadores Ingleses (FTO).

Se reconoce el trabajo realizado por la instalación en el año 2011 por la recuperación del Sello de Reconocimiento Ambiental otorgado por el CITMA, el cual constituye un estadio superior al Aval de Medio Ambiente, lo cual fue posible por la revisión e implementación de la documentación establecida según las Normas ISO 14001 para la gestión del medio ambiente. Este reconocimiento fue obtenido por la instalación en el año 2005, y perdido en el año 2007 por incumplimientos en los requisitos exigidos, fundamentalmente los relacionados con el tratamiento de los residuales líquidos.

Se destacan en este apartado los resultados evidenciados en los servicios de jardinería y comunales ofrecidos por Emprester, lo cual ha contribuido notablemente al mejoramiento de la imagen de la instalación, al tiempo que goza del reconocimiento del gobierno local por el trabajo sostenido en la clasificación de los desechos y contribución a la empresa de Materias Primas.

La Dirección de la instalación aprovecha los diferentes espacios brindados por el Gobierno municipal y el Grupo Cubanacán S.A. para el fomento y aplicación de estudios que tributan de forma directa en la educación ambiental de la comunidad. Estos eventos tienen su máxima exposición en el Fórum de Ciencia y Técnica y en el movimiento de aniristas⁵⁵ del centro.

⁵⁵ Se refiere a los asociados de la ANIR (Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores).

2.2- Análisis de la Organización

2.2.a- Análisis del Liderazgo

El estilo de dirección predominante está estrechamente condicionado por la situación financiera de la instalación, catalogada como una entidad con pérdidas planificadas en moneda total, unido a las regulaciones del MINTUR e implementadas por la Dirección del Grupo Cubanacán S.A., donde el control estricto de las partidas de gastos es predominante sobre las demás acciones que se ejecutan prevaleciendo un alto grado de centralización y racionalización sobre los recursos.

Todo lo anterior favorece un estilo de dirección marcadamente autocrático con toma de decisiones centralizada. Los directivos utilizan básicamente dos formas para ejercer el poder: personal y legítimo, de ahí que las funciones que se realizan con respecto a la calidad son básicamente de control y de aseguramiento de la calidad. Este estilo aunque ha resultado en ocasiones eficaz, puede impedir el desarrollo de las personas. (Ver Anexo 18).

2.2.b- Análisis del cliente interno

Aunque existen las indicaciones del organismo superior y demás organismos rectores sobre la necesidad de determinar las necesidades de aprendizaje para la capacitación de los trabajadores, esta acción carece de objetividad, pues se realiza de manera formal.

Las acciones de capacitación son el resultado de las exigencias del MINTUR, específicamente de una de sus instituciones rectoras (FORMATUR)⁵⁶ y no de una estrategia concebida por la administración para la mejora continua del desempeño de sus trabajadores. Esta situación trae consigo que no todo el personal tiene dominio de los manuales de procedimientos de cada uno de los servicios que se ofrecen, además de no existir un mecanismo que permita evaluar con eficacia los conocimientos y el desempeño de éste.

La administración al asumir el compromiso por la calidad mediante la implementación de un SGC, ha determinado las necesidades de capacitación de sus trabajadores por área de trabajo, se tiende a evitar aquellas acciones que son de interés específico del trabajador y que no aportan al servicio que realiza, además de implementar un

⁵⁶ Sistema de escuelas de formación para el turismo que tiene varias escuelas diseminadas en todo el país.

mecanismo para la evaluación del desempeño que consiste en vincular esta herramienta con los resultados derivados de las encuestas a los clientes en las diferentes áreas de servicio, de forma tal que un servicio evaluado por los clientes de Regular o Mal, el trabajador asociado a este no deba recibir una evaluación del desempeño de Bien, unido a la aplicación de las penalizaciones que corresponden.

2.2.c- Análisis de la motivación

Para el estudio de la motivación del personal se realizó una encuesta que se muestra en el anexo 19. Del análisis de sus resultados se obtiene información que permite concluir que el sistema de estimulación no logra motivar de manera efectiva al trabajador por la elevación de la calidad del trabajo. Estos resultados se muestran a continuación:

- El 35% no se siente muy estimulado por el trabajo que realiza con calidad.
- El 88% plantea que las relaciones entre compañeros y la participación en las decisiones los estimula.
- El 24 % se siente estimulado por el reconocimiento social del trabajo que realiza.
- El 72% se siente poco estimulado por la participación en las decisiones que tiene en relación con su área de trabajo.
- El 30% se siente muy estimulado por las relaciones entre jefes y subordinados.
- El 40% no considera esto como un factor importante en su motivación.
- El 40% se siente estimulado por el reconocimiento de sus superiores.
- El 60% se siente estimulado por el salario que devenga.
- El 63% plantea que tiene posibilidades de cursos de capacitación.

En general, se puede concluir que el sistema de estimulación al personal no logra motivar por la mejora de la calidad del trabajo.

Ante las limitaciones que presenta la Dirección del centro en materia de financiamiento, los esfuerzos han sido encaminados hacia la identificación de las vías y posibilidades existentes en la actualidad, las que permiten vincular la estimulación moral con la material. Para ello se trabajó con intencionalidad en los planes y presupuestos para el mantenimiento de la infraestructura del centro, en el que juega un papel importante la mejora considerable de las condiciones de trabajo del cliente interno. También se

perfeccionó y aumentó el nivel de exigencia de la administración, Sindicato y el Partido en el funcionamiento del FÓRUM de Ciencia y Técnica, así como el movimiento de aniristas estimulando a los innovadores por las soluciones aportadas a los problemas del centro, creando el fondo del 20% estipulado en el Decreto Ley 120 en su artículo 50 sobre la remuneración a los innovadores y racionalizadores, dando respuesta al Lineamiento 129⁵⁷ aprobado en el VI Congreso del Partido que establece el “diseño de una política integral de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente que responda a las necesidades del desarrollo de la economía; orientada a elevar la eficiencia económica”.

Mensualmente se resaltan las fechas conmemorativas en las que se desarrollan, según su contenido, actividades culturales o políticas.

Lo antes expuesto, unido al reconocimiento por parte de la administración a sus trabajadores por los resultados positivos que logran y la posibilidad de participar en las decisiones relacionadas con su área de trabajo, han coadyuvado a que en la actualidad exista una mayor motivación por la mejora de la calidad del trabajo en el centro, con una tendencia positiva ante los valores obtenidos al realizar el diagnóstico inicial reflejándose en los siguientes resultados:

- El 15 % no se siente muy estimulado por el trabajo que realiza con calidad.
- El 30 % se siente poco estimulado por la participación en las decisiones que tienen en relación con su área de trabajo.
- El 92 % se siente estimulado por el reconocimiento de sus superiores.

2.2.d- Análisis de la estructura

Como resultado del diagnóstico anterior se pudo comprobar que la estructura y funciones asignadas a sus miembros no favorecen aún el desarrollo de la GC a nivel de toda la organización; su análisis permite concluir que la calidad tiende a estar orientada hacia la función de control con tendencia al aseguramiento y no hacia su gestión.

En respuesta al análisis anterior y con el objetivo de definir nuevas funciones que faciliten el desarrollo de la gestión de la calidad en la instalación, a fin de involucrar a todos los miembros de la organización y potenciar el trabajo en grupo para desarrollar

⁵⁷ Ver Folleto Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba-Versión digital, abr. 2011, -- p. 33.

actividades relativas a esta función, fue que se confeccionó el Mapa de Procesos de la instalación (anexo 13), identificándose dentro de este el proceso de alojamiento con cada uno de sus subprocesos (anexo 17). Todo lo anterior originó el rediseño de la estructura y las funciones asignadas a sus miembros, donde cada jefe de área o departamento es el jefe del proceso al cual se le subordina y velará por el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia comprendidos en los objetivos de la organización con respecto a la calidad como función de dirección. Se asignó como responsable del proceso de Alojamiento al Jefe de Alojamiento, el cual responde por todas las actividades inherentes al proceso incluyendo los servicios pertenecientes a la Recepción. El representante de la dirección es el Especialista de Calidad y el Director de la instalación es el máximo responsable de toda esta actividad.

Después de elaborado el diagrama del proceso de alojamiento y habérsele otorgado las facultades correspondientes al jefe del mismo, así como haberse desarrollado la capacitación requerida a todos los trabajadores que inciden en cada uno de los subprocesos; los cambios realizados en la estructura organizativa han contribuido de manera decisiva al desarrollo de un estilo de dirección democrático con amplia participación, donde los trabajadores han asumido un compromiso superior con la organización y su dirección, se han aplicado técnicas y herramientas que les ha permitido solucionar problemas que se presentan con una mayor iniciativa y creatividad. Los trabajadores tienen una mayor participación en la toma de decisiones al discutir ampliamente los planteamientos del jefe, lo que aporta ideas renovadoras en las actividades de funcionamiento del centro.

2.2.e- Análisis de la misión –visión

Tanto la misión como la visión están definidas y son de conocimiento de los directivos, pero su dominio por parte de todos los trabajadores dista aún de ser realidad. Se definieron algunos valores, pero no se conceptualizan.

La entidad tiene definida la política y objetivos con respecto a la Calidad, pero no son del dominio por parte de todos los trabajadores incluyendo a sus directivos.

Para lograr que la misión y visión sean del conocimiento de cada trabajador, se realizó impresión de estos elementos y se ubicaron en los murales del centro y de cada área posible. También se coordinó con el ejecutivo sindical para su análisis en la reunión de

afiliados del centro, donde además se explicó su relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, en particular con la implementación de un SGC, contenido dentro de los objetivos del Grupo Cubanacán S.A. y el MINTUR.

2.2.f- Análisis del cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9000

No están identificados todos los procesos que se desarrollan en la organización y su correspondiente documentación está por elaborarse. La organización se encuentra en un estadio de transición del control hacia el aseguramiento de la calidad.

En cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9000 e implementación de un SGC en alguna de sus fases como lo establece uno de los objetivos de la calidad en la Villa Turística Horizontes Soroa, y teniendo en cuenta el alcance declarado del presente estudio el cual se circunscribe al proceso de Alojamiento, se elaboró el Mapa de Procesos de la instalación, así como un mapa detallado del proceso de Alojamiento (Anexo 17), donde además aparecen reflejados los subprocesos: reservas anticipadas, check in, check out, reporte de alojamiento 9:00am, distribución de habitaciones, hacer habitación, reporte alojamiento 4:00pm y recepción de ropas.

La identificación de estos procesos ha generado valor al cliente lo que ha permitido una mayor atención a las decisiones de la administración y concentrar los esfuerzos y los recursos a mejorar la perspectiva del cliente en cuanto a la calidad de los servicios contenidos en el alojamiento.

Para lograr la implementación definitiva del SGC en la Villa Turística Horizontes Soroa es importante continuar el seguimiento y acción en tres elementos importantes que son:

a. Decisión del Cambio

Continuar implementando el sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001 para lo cual debe continuar trabajando en la puesta en marcha de todos los requisitos establecidos, en su manual de calidad, para posteriormente obtener la certificación ISO 9001:2008, incrementar la capacidad de gestión y utilización de sus recursos que influya en una mejora de la prestación de los servicios.

b. Sensibilización de todo el personal

El Sistema de Gestión de la Calidad será utilizado como una herramienta que permita una mejor rentabilidad de la instalación y sirva como instrumento de la cultura por la

calidad en todos los niveles y áreas.

Se dará continuidad al programa de capacitación que contribuya a aumentar la cultura de la Calidad a todas las áreas.

Se debe perfeccionar el proceso de retroalimentación con todos los integrantes del centro al mantenerlos informados sobre el proceso de implementación del SGC con las correcciones necesarias.

c. Compromiso de la dirección

El compromiso de la Dirección debe sostenerse e incrementarse apoyando e instrumentando la Política de Calidad de la Organización, asegurando el cumplimiento de los compromisos establecidos y asegurando la disponibilidad de recursos necesarios para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los resultado del diagnóstico realizado en este paso reflejan en sentido general limitaciones en la aplicación de los principios de gestión de la calidad establecidos en las Normas ISO 9000:2008, donde la calidad no se ha adoptado como valor de la cultura organizacional.

Paso 3. Definición de la política y objetivos con respecto a la calidad

Se efectuó una revisión de la política y objetivos de la calidad definidos por la dirección, también reflejada en el contenido del Manual de la Calidad, los cuales están alineados con la implementación de un SGC basado en las normas ISO 9001, pero que no ha sido posible su logro.

La política y los objetivos de la calidad fueron discutidos en el Consejo de Dirección de la entidad, se han expuesto posteriormente a la consideración de todos los trabajadores para su aprobación, lo que quedó expuesto en el Manual de la Calidad.⁵⁸

Se utilizaron pancartas ubicadas en lugares visibles para poder establecer la retroalimentación necesaria.

Se revisaron y aprobaron los *valores* a compartir por el colectivo del centro, entre los cuales destacan: Innovación, Calidad, Pertenencia, Racionalidad, entre otros.

⁵⁸ Disponible en la documentación del centro, concebido para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Paso 4. Redefinición de la estructura

Se redefinió la estructura respondiendo a una gestión más efectiva de los procesos claves representados en el centro, donde en el caso del proceso de alojamiento desaparece la plaza de Ama de Llaves y Jefe de Recepción dando como resultado un Jefe de Alojamiento que asume la gestión administrativa de este proceso de forma integral respondiendo por todas las actividades inherentes al mismo incluyendo los servicios pertenecientes a la Recepción. También se definieron nuevas responsabilidades, donde el Especialista de Calidad es el representante de la dirección para la gestión de la calidad y el Director de la instalación es el máximo responsable de toda esta actividad.

Paso 5. Consolidación del liderazgo como valor instrumental.

A- Liderazgo

Transcurrido un período de haber comenzado la implementación del sistema de gestión de la calidad en la Villa Turística Horizontes Soroa, los directivos tienden a combinar más las formas de ejercer el poder potenciando el estilo de dirección democrático con la participación del personal en la toma de decisiones afianzándose valores tales como: la integridad, la confianza, la escucha eficaz y el respeto a los subordinados y sus criterios.

Los directivos en todos los niveles crean y mantienen un ambiente interno que involucra a todos en el logro de los objetivos, cumpliendo las funciones de planeación, organización, ejecución y control. Se trabaja con mayor coherencia y armonía entre las áreas.

Al otorgar facultades a los responsables de cada proceso se logra fortalecer el liderazgo a lo largo de toda la organización y en especial en lo relacionado al servicio de alojamiento.

Los Jefes de procesos tienen entre sus prioridades: aprender a trabajar con el cambio y ganarse la confianza de sus subordinados a la vez que logren asumir deberes y responsabilidades integrados a su proceso e integrado a otros procesos en la organización.

Los factores fundamentales que han contribuido a influir en el estilo de dirección.

-El análisis y aprobación de los valores a compartir.

-Conocimiento colectivo de la visión y misión.

-La asignación de nuevas responsabilidades para gestionar la calidad.

B) Participación del Personal

Se elaboró un programa de capacitación para todos los miembros de la organización, el cual se refleja en el anexo 20 para el cumplimiento de la política y objetivos de la calidad; existe un adecuado proceso de comunicación entre las áreas de trabajo, se establece el cumplimiento de los requisitos del cliente en el desarrollo del proceso de alojamiento y los subprocesos que los relaciona a través de los procedimientos que lo amparan.

El programa de participación incluyó el despliegue de los equipos de mejora permanentes en los que participaron el consejo de dirección y especialistas de las áreas.

Se fomenta una actitud abierta al cambio y se resaltan valores tales como la inclusión y la colaboración, a la vez que se ha establecido el compromiso de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, partiendo del pleno convencimiento del compromiso existente en la dirección sobre la mejora continua de los servicios en la organización.

El funcionamiento del Consejo de Calidad, el Comité de Calidad del Alojamiento y las evaluaciones del desempeño han permitido tomar las acciones necesarias para la mejora continua de este servicio y los relacionados con la convicción en el personal de “hacerlo bien desde la primera vez”.

El reconocimiento por parte de la administración a sus trabajadores por los resultados positivos que logran en cualquiera de sus actividades y la posibilidad de participar en las decisiones relacionadas con su área de trabajo, ha constituido un estímulo y resorte para involucrar a todos los trabajadores en la gestión de la calidad.

C- Enfoque de procesos

Para el desarrollo de este acápite se sigue una metodología que incluye los pasos siguientes:

1. Identificar y seleccionar los procesos.
2. Documentar procesos.
3. Definir procesos y definir indicadores de medición.

El análisis, medición y mejora de los procesos, quedan registrados debidamente en el Manual de Procedimientos.

Para cumplir con la misión del centro se han tenido en cuenta los siguientes procesos⁵⁹:

- **Procesos Administrativos:** Planificación Estratégica, Gestión de la Calidad, Control Interno, Área de Recursos Humanos y Economía.
- **Procesos Claves:** Servicio de Alojamiento, Servicio de Restauración y Animación.
- **Procesos de Apoyo:** Logística, Servicios internos, Protección física.

El mapa de procesos de la Villa Turística Soroa, ayuda a representar mejor la interrelación entre los procesos (ver anexo 13).

Todos los procesos están descritos y documentados en el Manual de Procedimientos, con instrucciones e indicaciones sobre cada una de las actividades que se desarrollan. Se implementa el proceso clave “Alojamiento” lo que se muestra en el anexo 17; los subprocesos contenidos en este y que se nombran: reservas anticipadas, check in, check out, reporte de ama de llaves 9:00am, distribución de habitaciones, hacer habitación, reporte ama de llaves 4:00pm y recepción de ropas.

Los procedimientos se han implementado y se establece el registro en el Manual de la Calidad. Para demostrar la eficacia en el funcionamiento de los procesos, el SGC como se muestra en el Manual de la Calidad, establece y mantiene actualizado los procedimientos:

- Tratamiento y Control de las No Conformidades Detectadas.
- Tratamiento de Quejas o Reclamaciones.
- Controles de la Calidad.
- Evaluación Interna de los Servicios Prestados.

Para el control de los indicadores se lleva a cabo un análisis periódico de los mismos, en el que se procede a la búsqueda y diagnóstico de alternativas con el propósito de mejorarlos.

Para retroalimentar e informar a los trabajadores y directivos de los resultados en el

⁵⁹ Clasificación según DEMING, W. E. Conferencia en el Club de los Industriales de Tokio en julio de 1950. Publicado 2003. Disponible en: <http://www.gurasonline.tv/es/contenidos/drucker4.asp>.

seguimiento de los procesos, en particular el de alojamiento, se informa sobre el tema en las reuniones de afiliados, comité de calidad, matutinos, balances, discusión de evaluaciones del desempeño entre otros, en los que el intercambio de criterios ha permitido retroalimentar sobre su eficiencia.

D- Enfoque al cliente

Comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas son requisitos indispensables para sustentar un principio básico de la Gestión de la Calidad: "El enfoque al Cliente".

Con el objetivo de asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente la organización ha diseñado un sistema que le permite:

1. Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes.
2. Asegurar la satisfacción de los clientes actuales.
3. Esforzarse por exceder las expectativas de los clientes.

El sistema de retroalimentación de la instalación para conocer el grado de satisfacción del cliente externo está integrado por las encuesta al visitante, acceso a páginas web, acción de las relaciones públicas con los turistas u otras personalidades líderes de opinión, los libros del clientes, donde la integración de éstos favorece la transmisión de información relevante, confiable y oportuna hacia los niveles de dirección del centro para la toma de decisiones en aras de mejorar el servicio.

La información que se transmite hacia cada uno de los niveles cumple con los requisitos de contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud, confiabilidad y accesibilidad.

Se definen a continuación los atributos del servicio de alojamiento:

- Tangibilidad** (Ambientación, limpieza e higiene adecuada, apariencia personal, dominio del idioma, cumplimiento de la N.C.: 127 para el alojamiento, así como los estándares establecidos para este servicios por el Grupo Cubanacán y los mínimos proporcionados por el MINTUR).
- Fiabilidad** (Realización del servicio bien desde la primera vez, correspondencia calidad precio, correspondencia en lo promocionado con lo ofertado).
- Capacidad de respuesta** (Rapidez del Servicio, nivel de información de los trabajadores, innovación, compensación).

-Seguridad (Amabilidad del personal, comunicación, conocimiento y preparación de los empleados, capacidad de compensación, cumplimiento de las normas sanitarias y los requerimientos del CITMA, APCI y ACERPROT).

-Empatía (Atención diferenciada e individual, comprensión de las necesidades de los clientes).

Cada cliente tiene el derecho de exigir por el servicio pagado según la categoría de la instalación donde esté alojado, así como por la calidad de sus servicios complementarios. Ante insatisfacciones por problemas ajenos a su voluntad y demostradas estas, puede recibir las compensaciones requeridas, manifestándose así el cambio en cuanto a la aplicación del principio de enfoque al cliente en tres vertientes: la eficiencia de la comunicación hacia el cliente, la facilidad de acceso al personal clave y la facilidad de acceso y fiabilidad de la información que solicite el cliente.

Paso 6. Retroalimentación

Al hacer una valoración general sobre el impacto del modelo en la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial de la Villa Turística Horizontes Soroa, se destaca lo siguiente:

Aunque aún no se perciben cambios sustanciales en su gestión comercial que a la vez se reflejen en resultados superiores en lo económico, sí ha logrado una mayor organización en sus sistemas de dirección a todos los niveles, lo que ha permitido que el servicio de forma general y en particular el relacionado con el alojamiento, se ajuste más a las necesidades de los visitantes a la vez que se exige y controla el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, abordándose los servicios con un enfoque sistémico jugando un papel fundamental la retroalimentación enfocada al cliente.

Según los resultados de la encuesta aplicada en el período febrero, marzo y abril del año 2012 aumentó notablemente el grado de satisfacción del cliente externo incidiendo en ello la decisión adoptada por la Dirección de la Villa de retomar el servicio de lavandería haciendo uso de la tecnología instalada en la lavandería de la instalación, prescindiendo de Servisa, proveedor este que no logró cumplir con lo establecido en la contratación en cuanto a la calidad del lavado y tratamiento de la ropa.

Después de varios años tras haber perdido el Sello de Reconocimiento Ambiental que otorga el CITMA a aquellas entidades que son responsables con el medio ambiente, en

noviembre del año 2011 se le otorgó el Aval de Medio Ambiente y ha realizado acciones para recuperar el sello de Reconocimiento Ambiental Nacional y en enero del propio año le fue aprobado el diagnóstico presentado para su incorporación al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Ha reorientado sus objetivos en busca de la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NC-ISO-9001:2008 y se ha implementado todo lo concerniente en su Proceso de Alojamiento con la intención de incorporar en su alcance a los demás procesos que tienen lugar en la instalación.

Sin embargo, la aplicación del modelo en la práctica reveló limitaciones relacionadas con el sistema de estimulación que afectaron la motivación sostenida del personal por los resultados de la gestión de la calidad. En ello influye la no aplicación de sistemas de pagos por resultados debido a la no rentabilidad en moneda total de la instalación, así como a los constantes cambios que se vienen realizando en el país en sus reajustes del modelo económico y en particular en el Sector del Turismo, inmerso en el proceso de disponibilidad laboral con cambios en sus estructuras y plantillas.

A pesar de ello, otro de los resultados favorables obtenidos a partir de la aplicación del modelo es la mejora en los indicadores de impacto que fueron definidos en el epígrafe 2.1, que aunque no se logra el estado deseado en todos, sí existe una mejora apreciable.

Al cierre de Octubre del año 2012 y comparado con iguales períodos de años anteriores, se puede observar la evolución positiva de estos indicadores (tabla 3.1):

Tabla 3.1- Comportamiento de los indicadores que miden la eficacia del alojamiento en la Villa Turística Horizontes Soroa al cierre de octubre de los años 2010, 2011 y 2012.

INDICADORES	U/M	Oct. 2010	Oct. 2011	Oct. 2012
Habitaciones-días fuera de orden (12 H/D)	U	111	84	44
Ciclo de reparación de las habitaciones (1 día)	Días	2.3	2.0	1.5
Índice de rechazo de habitaciones (< 0.3%.)	%	1.9	0.9	0.26
Presupuesto de Mantenimiento (Ejecución 100%)	%	64.0	70.1	89.3
Quejas por el cobro de los servicios (0 quejas)	U	6	4	1
Índice de satisfacción del cliente (95 %)	%	92.0	93.5	95.2

Fuente: Datos de la instalación.

Resumen de los principales resultados de la implantación del modelo en la Villa Turística Horizontes Soroa:

1. Se creó el Comité de Calidad al tiempo que se definieron su composición y funciones.
2. Se logró estrechar las relaciones con los principales proveedores a partir de las adecuaciones de los contratos, donde se reponen aquellos productos con pérdidas de atributos por el transporte y manipulación.
3. Se propiciaron mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores partiendo de un mayor cumplimiento del presupuesto de mantenimiento.
4. Se elaboró un Plan de Capacitación para contribuir a superar las deficiencias detectadas en el análisis de la situación del cliente interno.
5. A partir del estudio realizado se elaboraron documentos tales como:
 - El Manual de la Calidad.
 - El Mapa de Procesos de la instalación.
 - El Diagrama de Flujo del proceso de Alojamiento y sus subprocesos.
6. Se logró una mayor integración y comunicación entre las áreas funcionales de la organización, así como se crearon las bases y se desarrolla una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo.
7. Se logra un cambio favorable en la cultura organizacional, donde se enfoca el análisis de los datos hacia la mejora continua en todas las áreas a partir de un mayor compromiso de la dirección en la gestión de la calidad, lo cual tiene su expresión en la consolidación del liderazgo como valor instrumental.

Conclusiones del capítulo

El modelo aplicado con sus adecuaciones contribuyó en gran medida a:

1. Adoptar la calidad como valor de la cultura organizacional, lo que se expresa en el aumento de los niveles de satisfacción de los clientes.
2. La aplicación de un enfoque más integral en la gestión de la calidad.
3. Conjugar adecuadamente el liderazgo, el personal, los procesos y el enfoque al cliente en función del aumento de la eficacia de la gestión de la calidad.

4. Se ha implementado un sistema de capacitación partiendo de la determinación de las necesidades de aprendizaje a nivel de toda la organización.
5. Definir nuevas adecuaciones que permiten la aplicación del modelo en instalaciones del sistema de Turismo.
6. Permitió además, acelerar el diseño del sistema de gestión para la calidad según NC-ISO 9001:2008, al tiempo que se identificaron los procesos en la instalación definiéndose y desarrollándose el de alojamiento.

Conclusiones

1. El análisis de los resultados de la aplicación del modelo de gestión de la calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental en empresas de servicios sugiere su generalización en entidades del sector turístico a partir de sus correspondientes adecuaciones y al tener en cuenta el principio de flexibilidad propuesto por su autora.
2. Los resultados del diagnóstico realizado en la organización objeto de estudio demuestran que las deficiencias halladas en el proceso de gestión de la calidad del alojamiento están asociadas en gran medida al pobre desempeño en áreas claves como la orientación al cliente, el liderazgo, la participación y compromiso del personal y un enfoque predominantemente jerárquico-funcional que no favorece la integración de esta función al sistema de dirección general de la entidad.
3. La implementación del modelo tomado como referencia ha favorecido en gran medida la obtención de mejores resultados en la eficacia de la gestión, lo cual se expresa en el aumento del nivel de satisfacción del cliente y en el cumplimiento satisfactorio de otros indicadores vinculados con el proceso de alojamiento.
4. La instrumentación del procedimiento sugerido por el modelo unido a las correspondientes adecuaciones realizadas han contribuido a acelerar la preparación de condiciones para la implantación de un SGC con base en las normas ISO 9001 por cuanto ha facilitado la elaboración de la documentación necesaria para gestionar el perfeccionamiento del proceso de alojamiento a la vez que ambos proyectos se complementan entre sí.

Recomendaciones

A los directivos y trabajadores de Villa Soroa:

1. Preservar la vinculación del modelo con las NC-ISO 9001 lo cual facilitaría la adopción de un enfoque integral de la gestión de la calidad al sentar las bases para la concepción de un sistema único de gestión de los servicios en Villa Soroa.
2. Extender el alcance de la aplicación del modelo al resto de los procesos que se desarrollan en la instalación.
3. Perfeccionar el proceso de generalización del modelo en aspectos relacionados con el sistema de estimulación por los resultados del trabajo, la medición del desempeño de cada puesto de trabajo en función de los requisitos establecidos por los clientes y en el fortalecimiento del ejercicio de liderazgo como valor de la cultura organizacional.

Bibliografía

1. AGÜERO, M.T. Acerca de una cultura orientada a la calidad: objetivo de todo empresario cubano. Publicado Jul. 2003. Disponible en: <http://www.calidad.org> – Fecha de consulta: 5/02/2011.
2. ALBACETE, J. Planeación estratégica y control total de la calidad.-- México: Editorial Grijalbo S.A., 2004.
3. ALBRECHT, K. La revolución del servicio. -- La Habana: Impreso por el Dpto. de BME (Capacitación INTUR), 1992. -- 218 p.
4. ALBRECHT, K. y BRADFORD, L. La excelencia del servicio. -- México: Legis, 1994.
5. BERRY, L. The Service quality puzzle/ A. Parazuraman, V.A. Zeithaml. -- p. 24. -- Business Horizons, Jul –Aug. 1988.
6. BERRY, L. Calidad del Servicio. -- España: Díaz de Santos, 1993. -- 65 p.
7. CODINA, ALEXIS. ¿Dirigir o Liderar?. Publicado Feb. 2004. Disponible en: www.degerencia.com –Fecha de consulta: 1/11/2011.
8. CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS. Introducción de la consultaría de procesos en cuba. Enfoques y herramientas principales. Publicado 2004. Disponible en: www.calidad.org –Fecha de consulta: 5/02/2011.
9. COLMENARES, OSCAR A. Y SAAVEDRA, JOSE L. Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. Técnicas administrativas. Publicado 2007. Disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm> - Fecha de consulta: 5/022011.
10. CORNEJO Y ROSADO, MIGUEL ANGEL. Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial. Publicado 2003. Disponible en: www.cornejoonline.com –Fecha de consulta: 3/03/2010.
11. CUBATRAVEL. Disponible en [www. Cubatravel.cu](http://www.Cubatravel.cu) -Fecha de consulta 23/11/2010.
12. CROSBY, PH. Calidad Total. -- México: Mc Graw – Hill, 1994.
13. CROSBY, PH. La calidad es Gratis. -- España: CECSA, 1987.
14. Decreto Ley 120: Bases para el desarrollo del movimiento de innovadores y racionalizadores. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

15. DE LA NUEZ, D. Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. – 2005. -- Tesis (en opción al grado de Dr. en Ciencias Económicas). -- Universidad “Hermanos Saíz Montes de Oca” Pinar del Río, 2005. -- 124 p.
16. DE LA NUEZ, D. El enfoque axiológico en la gestión de la calidad de empresas de servicios. Publicado 2005. Disponible en: www.monografias.com/.../gestion-calidad.../gestion-calidad-empresas-servicios.shtml- Fecha de consulta: 23/03/10.
17. DEMING W. E. Calidad y Productividad. La salida de la Crisis. -- España: Díaz de Santos, 1989.
18. DICCIONARIO de la Lengua Española. -- España: Espasa, 2001.
19. DÍAZ LLORCA, CAELOS. Los valores compartidos. Disponible en: www.calidad.org -Fecha de consulta: 3/03/2010.
20. ERRASTI, Eliset. Gestión de la calidad en la Hotelería. Dossier preparado para la impartición del curso sobre esta temática en la especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera. --Cuba:Impreso por Universidad de Matanzas, 2009. -- 207 p.
21. ESPINOSA, J. M. Aseguramiento de la calidad. -- Medellín: Facultad de Ciencias Agropecuarias, CIAL, SNA, 2000.
22. FEIGENBAUM, A. V. Control Total de la Calidad. -- México: CECSA, 1986.
23. FEIGENBAUM, A. V. La Calidad total, un mandato Internacional. *Revista Quality News*, 1991.
24. FEIGENBAUM, A. V. Total quality control. -- México: Mc Graw-Hill, 1992.
25. GALLEGU, J. F. Gestión de Hoteles. Una nueva visión. -- España: Paraninfo S.A., 2002.
26. GALLEGU, J. F. La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI. -- España: Mc Graw-Hill, 1996.
27. GRONROOS, C. Márquetin y Gestión de Servicios. La Gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. -- Madrid. Editorial Díaz de Santos S.A., 1994.
28. GUEVARA, ERNESTO. El cuadro, columna vertebral de la revolución. Edición digital de las obras de Proyecto Pensamiento Cubano en formato electrónico/Ernesto Che Guevara- Artículos, discursos y conferencias

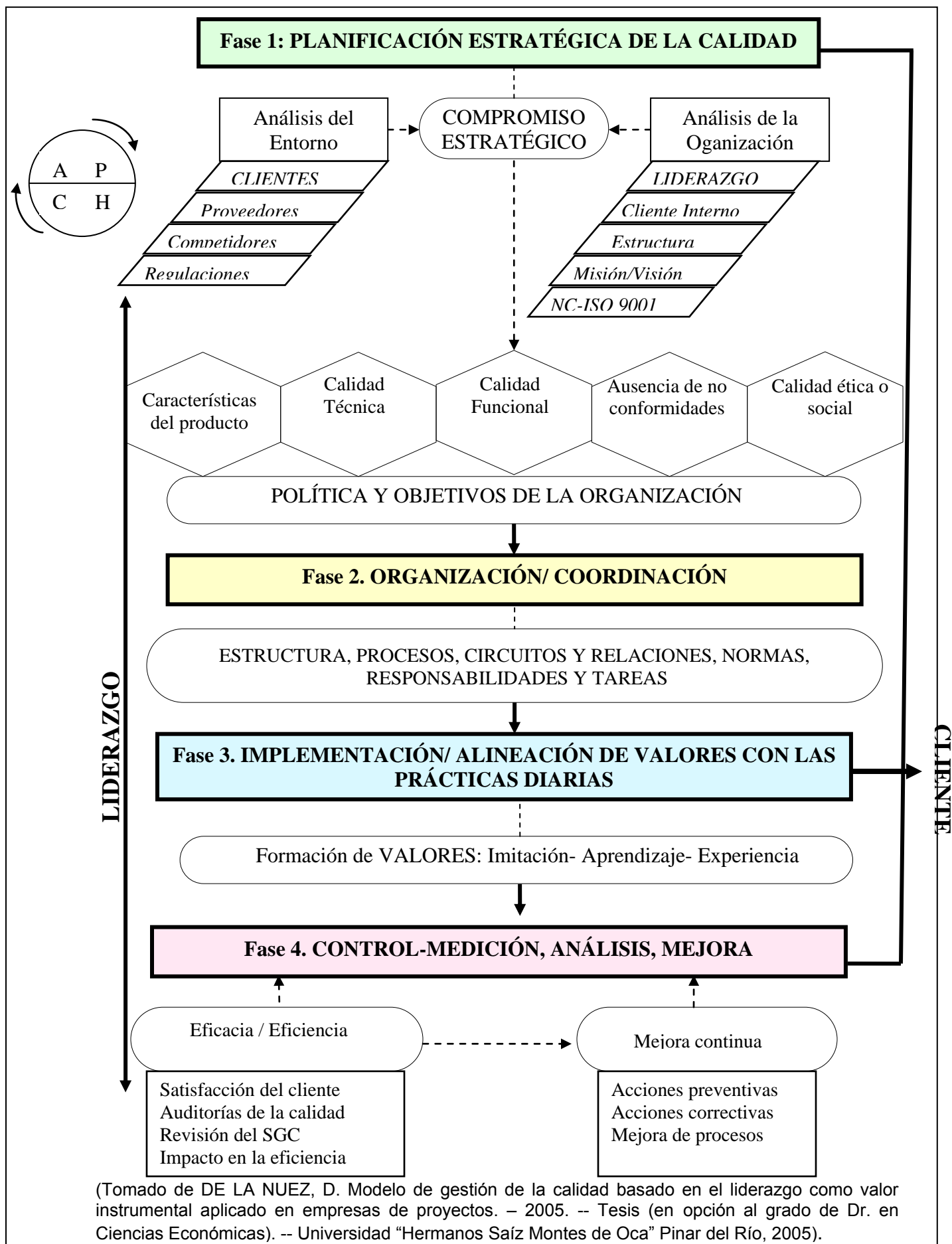
- 1962_files\htm Publicado 2004. Disponible en: www.filosofia@.cu –Fecha de consulta: 22/03/2010.
29. HERAS, A. Procesos para la gestión. *Papers Esade*, (102): Mayo, 1990.
 30. HERNÁNDEZ, J.J. El liderazgo como factor clave en la cultura de calidad. Publicado 2000. Disponible en: www.calidad.org –Fecha de Consulta: 22/03/2010.
 31. HOROVITZ, J. Los Secretos del servicio al cliente: movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes. -- Estados Unidos: Pearson Educación, 2006.
 32. JURAN, J. M. Mejora de la Calidad en los Servicios. -- España: AENOR, 1994.
 33. JURAN, J. M. El liderazgo para la Calidad. -- España: Díaz de Santos, 1989.
 34. JURÁN, J. M. Manual de control de la Calidad. 4ta Edición. -- E.E.U.U.: Juran Institute, 1993.
 35. JURAN, J. M. Quality Control Handbook. -- España: Díaz de Santos, 1986.
 36. KOTLER, PH. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomo I. -- La Habana: Reproducciones MES, 1995.
 37. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba-Versión digital, Abr 2011. -- 38 p.
 38. ONN (NC)- 126:2001. Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. -- La Habana: ONN, 2001.
 39. ONN (NC)- 127:2001. Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. -- La Habana: ONN, 2001.
 40. ONN (NC)- 136:2007. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su aplicación–Hazard analysis at critical control points (HACCP) and directives to implementation. -- La Habana, ONN: 2007.
 41. ONN (NC)- 143:2007. Código de Buenas Prácticas. Principios Generales de higiene de los alimentos. -- La Habana: ONN, 2007.

42. ONN (NC)- 455:2006. Manipulación de los alimentos. Requisitos Sanitarios generales. -- La Habana: ONN, 2006.
43. ONN (NC)- 556:2007. Principios para el establecimiento y la aplicación de criterios microbiológicos para los alimentos. -- La Habana: ONN, 2007.
44. ONN (NC)- 585:2008. Contaminantes microbiológicos en alimentos .requisitos sanitarios. -- La Habana:, ONN, 2008.
45. ONN (NC)- 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición. -- La Habana: ONN, 2005.
46. ONN (NC)- 9001 de 2008. Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9001:2008 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición. -- La Habana: ONN, 2008.
47. ONN (NC)- 9004:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos para la mejora del desempeño. ISO 9004:2000 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición. -- La Habana: ONN, 2000.
48. MEDINA GUTIÉRREZ, NEVA. Dossier de Alimentos y Bebidas. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. -- La Habana, 2006. -- 52 p.
49. PÉREZ CANDESUNER, R. Los valores en la gestión de la calidad/ Noda Hernández, M., García Vidal, G., De Miguel Guzmán, M. Publicado 2004. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fullcs/valgescal.htm -Fecha de consulta: 22/03/22 2010.
50. PUIG, D. F. Certificación y Modelos de calidad en Hotelería y Restauración, 2001. -- 35 p.
51. RUFINO RUS, I. Dirección de la Calidad en las empresas de servicios. -- Sevilla-Jerez: Caja San Fernando, 1995. -- 22 p.
52. SENLLE, A. Y BRAVO, O. ISO 9000 en la práctica. La calidad en el sector turístico. -- Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A., 1996.
53. SERRANO, BEDIA. Concepción. Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. Publicado 2007. Disponible en: www.ehu.es/cuadernosdegestion/central712.htm. -Fecha de consulta: 22/03/2010.

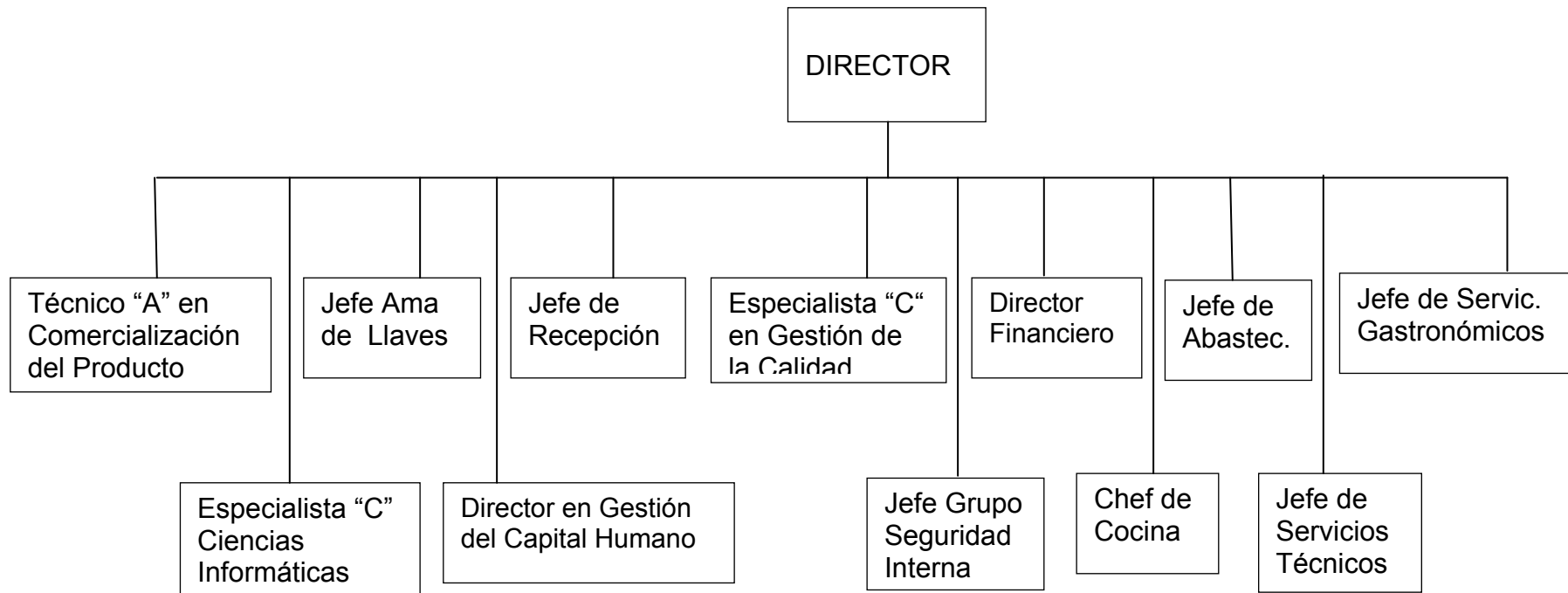
54. SHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. -- EE.UU.: Jossey-Bass Inc., 1985.
55. TAGUCHI, G. Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes. -- EE.UU.: Editorial ASI Press, 1992.
56. TITO GONZÁLEZ, S. Dificultades en la certificación de calidad Normas ISO. Publicado 2004. Disponible en: www.monografias.com --Fecha de consulta: 22/03/2010.
57. UDAONDO, M.. Gestión de la Calidad. -- España: Díaz de Santos, 1992.
58. VÁZQUEZ, M. Metodología para la Introducción del enfoque de procesos en el Hotel Pinar del Río. -- 2003. -- Tesis (en opción al título de Máster en Dirección)-- Universidad "Hermanos Saiz Montes de Oca", Pinar del Río, 2003.
59. WALKER, D. El Cliente es lo Primero. -- Madrid: Díaz de Santos S.A., 1991.
60. WALKER, SEBASTIAN. Psicosociología Industrial correspondiente al estudio e investigación sobre liderazgo realizado en una empresa. Publicado 2004. Disponible en: www.monografias.com -Fecha de consulta: 22/03/2010.
61. ZARATIEGUI, J. R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. -- Madrid: Mc Graw-Hill, 1999.
62. ZEITHALM, V. A. Calidad Total en la Gestión de los Servicios/ A. Parasuraman, L. Berry. -- España: Díaz de Santos, 1993.

ANEXOS

Anexo 1: Esquema del Modelo Aplicado.



Anexo 2: Estructura Organizativa Villa Turística Horizontes Soroa



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Villa Turística Horizontes Soroa.

Anexo 3: Términos y definiciones usados en el trabajo.

Turismo: Es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencias no estén motivados por una actividad lucrativa.

Turismo Interno: Es el que realiza el residente del país dado siempre que viaje únicamente dentro de ese mismo país.

Turismo Receptor: Es el de los no residentes que viajan dentro del país dado.

Turismo Nacional: Es el comprendido por el turismo interno.

Turismo Internacional: Es el comprendido por el turismo receptor y el turismo emisor.

Agencias de Viajes (AA.VV.) o Receptivos Nacionales: Son las empresas pertenecientes al MINTUR, a través de las cuales se realizan las contrataciones con los Tur Operadores extranjeros para las diferentes operaciones turísticas.

Tur Operador (TT.OO.): Son las empresas mayoristas extranjeras encargadas de conformar paquetes turísticos para turistas con necesidades similares, actuando a su vez como representantes de estos.

Turista: Visitante que permanece una por lo menos de un medio de alojamiento colectivo o privado en el país visitado.

Hoteles: Son establecimientos hoteleros aquellos que, mediante precio, venden a una clientela indeterminada, alojamiento, servicios de restaurantes además de otros servicios complementarios.

Restauración: Servicio gastronómico brindado en los restaurantes independientemente de su clasificación.

Anexo 4: Cuestionario de autoevaluación.

Para responder las preguntas del cuestionario se definieron cuatro posibilidades de respuesta, a las que se le asignó un valor, por orden ascendente, de 0, 33, 67 y 100 por ciento, respectivamente, según el grado de progreso que el encuestado asignara. Cada una de las preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global.

A partir de las respuestas que se consolidan en las planillas de evaluación que figuran en este anexo, se procede a calcular el valor obtenido en cada criterio (9).

Se asignan 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta en aras de facilitar el proceso de autoevaluación, así, la máxima puntuación (ideal) que se le asigna al criterio se obtiene al multiplicar la cantidad de encuestados por el número de subcriterios.

De acuerdo con la importancia que tenga el criterio, los expertos europeos le asignan el % correspondiente (ideal); por tanto, la suma de estos es de 100%: Liderazgo (10%), Gestión del personal (9%), Planificación y estrategia (8%), Recursos (9%), Procesos (14%), Satisfacción del personal (9%), Satisfacción del cliente (20%), Impacto en la sociedad (6%) y Resultados de la empresa (15%).

El encuestado tiene cuatro posibilidades para elegir, según el grado de progreso que aprecie: ningún avance (0%), cierto avance (33%), avance significativo (67%) y objetivo logrado (100%).

La puntuación otorgada (real) por los evaluadores al criterio se obtiene de la siguiente forma: marcas de la columna 1 x 0 + marcas de la columna 2 x 33 + marcas de la columna 3 x 67 + marcas de la columna 4 x 100. En tales condiciones el por ciento logrado (real) de cualquiera de las secciones del cuestionario se obtiene al determinar qué fracción decimal representa la puntuación otorgada en relación con la máxima posible (ideal) definida por el modelo, la que se multiplica por el por ciento máximo (ideal) también establecido por el modelo.

En una fórmula queda representado de la siguiente forma:

$$\% \text{ logrado por cada criterio} = \frac{\text{puntuación otorgada}}{\text{puntuación máxima posible}} \times \% \text{ asignado en el modelo}$$

Anexo 4: (Continuación)/2

A continuación se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación: 1, 2, 3, 4. (se sugiere revisar con frecuencia).

Puntuación	Progreso	
1	Ningún avance	<ul style="list-style-type: none">- ninguna acción aún.- quizás algunas ideas buenas que no se han concretado.
2	Cierto avance	<ul style="list-style-type: none">- parece que se está produciendo algo.- análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras.- algunas puestas en práctica logran resultados aislados.
3	Avance significativo	<ul style="list-style-type: none">- clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada.- revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras.- existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial.
4	Objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none">- planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal.- solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: **1. ningún criterio. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

Criterio 1: LIDERAZGO SUBCRITERIO

1a	1	El Consejo de Dirección de la Villa y demás responsables están implicados en la gestión de la calidad.	1	2	3	4
1a	2	El Consejo de Dirección de la Villa es accesible y escucha al personal.	1	2	3	4
1b	3	El Consejo de Dirección de la Villa apoya las mejoras y la implicación de todos ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.	1	2	3	4
1b	4	El Consejo de Dirección de la Villa ayuda en la definición de prioridades en las actividades.	1	2	3	4
1b	5	El Consejo de Dirección de la Villa, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.	1	2	3	4
1c	6	El Consejo de Dirección de la Villa tiene entre sus prioridades la atención a trabajadores y a su familia.	1	2	3	4

Anexo 4: (Continuación)/3

1c	7	El Consejo de Dirección de la Villa propicia la participación y fomento de iniciativas para el desarrollo y mejoramiento de su producto hotelero.	1	2	3	4
1c	8	El Consejo de Dirección de la Villa establece alianzas con otras entidades del Turismo e instituciones que tributen a un buen funcionamiento y rentabilidad de la organización.	1	2	3	4
1d	9	La Alta Dirección de la Villa elige a responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida del centro.	1	2	3	4
1d	10	El Consejo de Dirección de la Villa reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia de la entidad.	1	2	3	4

**Criterio 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.
SUBCRITERIO**

2a	1	La planificación en la Entidad se realiza tras el análisis de las necesidades de sus diferentes mercados emisores y las potencialidades de sus recursos turísticos.	1	2	3	4
2a	2	La Instalación planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de sus clientes.	1	2	3	4
2b	3	Existe coherencia en la planificación y estrategia de la Entidad, entre todas las actividades (servicio, finanzas, recursos humanos, comercialización)	1	2	3	4
2c	4	El personal conoce la planificación y estrategia de la Villa.	1	2	3	4
2d	5	La evaluación anual de los resultados introduce modificaciones en la planificación y estrategias preestablecidas.	1	2	3	4
2d	6	En la instalación hay una cultura sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles de funcionamiento.	1	2	3	4

**Criterio 3: GESTIÓN DEL PERSONAL.
SUBCRITERIO**

3a	1	La Dirección hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con el nivel de preparación del personal.	1	2	3	4
3b	2	La capacitación de los trabajadores se corresponde con sus necesidades de aprendizaje y desarrollo.	1	2	3	4
3b	3	La formación del personal se corresponde con las necesidades de la Villa.	1	2	3	4

Anexo 4: (Continuación)/4

3b	4	En la Villa se potencian iniciativas de experimentación e innovación.	1	2	3	4
3d	5	En la instalación hay un alto grado de participación del personal en la toma de decisiones.	1	2	3	4
3d	6	En la instalación hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.	1	2	3	4
3e	7	En la Villa hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva.	1	2	3	4
3f	8	En la entidad hay una interacción efectiva entre las diferentes áreas y servicios del centro que logra un clima de confianza.	1	2	3	4
3f	9	En la Villa se reconoce y se valora el trabajo, la aportación y esfuerzo de mejora de los trabajadores.	1	2	3	4
Criterio 4: RECURSOS.						
SUBCRITERIO						
4a	1	La planificación del presupuesto responde a la planificación y estrategia de la instalación.	1	2	3	4
4a	2	Las inversiones realizadas y los gastos incurridos han incidido positivamente en las distintas partidas del presupuesto.	1	2	3	4
4b	3	La información relevante de la Villa es transmitida con rapidez y en su totalidad a aquellos que la necesitan.	1	2	3	4
4c	4	La instalación establece relaciones con los proveedores en correspondencia con su planificación y estrategia.	1	2	3	4
4d	5	La instalación realiza proyecciones en relación con los proveedores para identificar nuevas oportunidades.	1	2	3	4
4e	6	La Dirección del centro potencia y promueve la investigación e innovación a través del movimiento del FORUM de Ciencia y Técnica y el movimiento de aniristas.	1	2	3	4
4e	7	La instalación utiliza la tecnología instalada de acuerdo con su planificación y estrategia.	1	2	3	4

Anexo 4: (Continuación)/5)

Criterio 5: PROCESOS.						
SUBCRITERIO						
5a	1	La Villa tiene identificado los procesos fundamentales para su funcionamiento.	1	2	3	4
5a	2	Dentro del Plan de la instalación están representadas las necesidades demandadas por los clientes.	1	2	3	4
5b	3	En la Villa se asegura el funcionamiento eficiente de sus propios procesos para mejorar los resultados en sus diferentes servicios.	1	2	3	4
5b	4	La entidad tiene designado con claridad a los responsables de los procesos y asignadas las tareas de los mismos.	1	2	3	4
5c	5	Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos agentes del entorno.	1	2	3	4
5d	6	La Dirección del centro promueve entre los diferentes actores la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.	1	2	3	4
5e	7	En la instalación se aprovechan los resultados en las evaluaciones de los procesos para mejorar su funcionamiento.	1	2	3	4
Criterio 6: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.						
SUBCRITERIO						
6a	1	La instalación mide periódicamente la percepción de los clientes sobre los servicios existentes.	1	2	3	4
6b	2	Se miden periódicamente, con indicadores, la satisfacción de los clientes en las áreas más relevantes de la Villa.	1	2	3	4
	3	El cliente está informado de aquellos aspectos de la instalación que inciden en su satisfacción.	1	2	3	4
	4	Se compara sistemáticamente el grado de satisfacción de los clientes con el de otras instalaciones hoteleras del territorio.	1	2	3	4
	5	Se actúa oportunamente sobre las áreas de servicio en función del grado de la satisfacción de los clientes.	1	2	3	4

Anexo 4: (Continuación)/6

Criterio 7: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.						
SUBCRITERIO						
7a	1	La Villa mide periódicamente la percepción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, etc.	1	2	3	4
7b	2	La Villa mide periódicamente algunos factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como ausentismo, nivel de formación, quejas, participación, compromiso con la Dirección, etc.	1	2	3	4
	3	Se compara sistemáticamente el grado de satisfacción de su personal con el de otras instalaciones hoteleras del territorio.	1	2	3	4
	4	La Dirección del centro actúa sobre las áreas que se requieren en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4
Criterio 8: IMPACTO EN LA SOCIEDAD.						
SUBCRITERIO						
8a	1	Se mide periódicamente la percepción que la sociedad tiene sobre la Villa en aspectos tales como: molestias, daños causados al entorno, preocupación por su mantenimiento, mejora, implicación y aporte a la comunidad.	1	2	3	4
8b	2	La Dirección del centro realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad tales como: niveles de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral, aporte de carga contaminante, etc.	1	2	3	4
	3	La comunidad está informada sobre los resultados de esas evaluaciones.	1	2	3	4
	4	La Dirección del centro se compara sistemáticamente con otras instalaciones hoteleras del territorio, en cuanto a su nivel de impacto en la sociedad.	1	2	3	4
	5	La Entidad establece programas de impacto en la sociedad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones precedentes.	1	2	3	4

Anexo 4: (Continuación)/7						
Criterio 9: RESULTADOS.						
SUBCRITERIO						
9a	1	Se reconocen, se evalúan y se valoran los resultados de la gestión económica de la instalación.	1	2	3	4
9b	2	Se mide, se conoce y se valoran los resultados de los objetivos fijados en los distintos períodos del año.	1	2	3	4
	3	Se mide, se conoce y se valora la objetividad del proceso de planificación con relación a los resultados a obtener.	1	2	3	4
	4	Se miden, se conocen y se valoran los resultados derivados de las relaciones interpersonales y humanas relativas a la convivencia en la Villa.	1	2	3	4
	5	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la gestión del personal.	1	2	3	4
	6	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de otros servicios y procesos de apoyo a la actividad de la entidad.	1	2	3	4
	7	Se miden, se conocen y se valoran los resultados que reflejan procesos claves de evaluación.	1	2	3	4

EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS EN VILLA TURÍSTICA HORIZONTES SOROA

(Total de sujetos encuestados: 71)

1. Liderazgo. 10%

	1	2	3	4
Número de marcas(a)	576	357	72	24

Factor (b)	0	33	67	100
------------	---	----	----	-----

Valor (a x b)	0	11781	4824	2400
---------------	---	-------	------	------

71 x 10= 710
= Total
 19005

Total de ítems =10 2.7 % Logrado

Anexo 4: (Continuación)/8

2. Planificación y Estrategia. 8%

	1	2	3	4	
Número de marcas(a)	362	170	101	22	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	5610	6767	220	71 x 6 = 426 = Total 14577
Total de ítems = 6	2.7	% Logrado			

3. Gestión del Personal. 9%

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	353	275	224	83	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	9075	15008	8300	71 x 9 = 639 = Total 32383
Total de ítems = 9	4.5	% Logrado			

4. Gestión de los recursos. 9%

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	290	317	158	76	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	10461	10586	7600	71 x 7 = 497 = Total 28647
Total de ítems = 7	5.2	% Logrado			

5. Procesos. 14%

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	529	88	42	2	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	5346	5159	300	71x7= 497 = Total 5918
Total de ítems = 7	1.7	% Logrado			

Anexo 4: (Continuación)/9

6. Satisfacción del cliente. 20%

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	333	58	57	21	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	1914	3819	2100	71x5= 355 = Total 7833
Total de ítems =5	4.4	% Logrado			

7. Satisfacción del Personal. 9%

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	256	153	46	12	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	5049	3082	1200	71x4= 284 = Total 9331
Total de ítems = 4	3.0	% Logrado			

8. Impacto en la sociedad. 6%

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	76	57	245	90	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	0	1881	16415	9000	71 x 5= 355 27296
Total de ítems= 5	4.6	% Logrado			

Anexo 4: (Continuación)/10

9. Resultados de la empresa. 15%

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	293	199	123	132
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	6567	8241	13200
Total de ítems = 7	8.5	% Logrado		

71 x 7= 497
= **Total**
28008

Anexo 5: Cuestionario utilizado en la entrevista a directivos de la Villa Turística Horizontes Soroa para obtener información sobre el servicio al cliente.

1. ¿Cuáles son los servicios que se ofrecen en la Villa Turística Horizontes Soroa?
2. ¿A que mercados emisores pertenecen los clientes que más frecuentan la instalación? ¿Conoce usted sus gustos y preferencias?
3. ¿Cuáles son los receptivos nacionales que más aportan clientes a la Villa? ¿Cuáles son sus principales preocupaciones con relación a la calidad de los servicios que se ofertan?
4. ¿Existen quejas por parte de los clientes externos? ¿Cuáles son?
5. ¿Están creados e implementados los soportes técnicos que permitan la correcta retroalimentación con las necesidades de los clientes?
6. ¿Son escuchadas las sugerencias de los clientes? ¿Se ponen en práctica?
7. En caso de inconformidad de un cliente con el servicio recibido ¿Existen mecanismos para su compensación?

Anexo 6: Encuesta para medir la satisfacción del cliente externo.

Estimado visitante, con el objetivo de mejorar los servicios y productos que ponemos a su disposición, sus sugerencias y observaciones son de vital importancia. Por favor, llene este cuestionario de forma sincera.

País de procedencia: _____

Edad: entre 15 y 25 ____ entre 25 y 40 ____
Entre 40 y 60 ____ más de 60 ____

Sexo: Femenino ____ Masculino ____

Satisfizo sus expectativas: si ____ no ____

Es primera vez que nos visita: si ____ no ____

Piensa repetir la visita: si ____ no ____

Recepción	MB	B	R	M
Atención recibida				
Rapidez				
Información				

Habitación	MB	B	R	M
Limpieza				
Confort				
Tranquilidad				

Comentarios:

Buffet	MB	B	R	M
Variedad				
Calidad				
Atención del Personal				
Ambientación				

¿Cómo evaluaría?	MB	B	R	M
Desayuno				
Almuerzo				
Cena				

Otros Restaurantes	MB	B	R	M
Variedad				
Calidad				
Atención del Personal				
Ambientación				

Bares	MB	B	R	M
Variedad				
Calidad				
Atención del Personal				
Ambientación				

Animación	MB	B	R	M
Diurna				
Nocturna				

Otros servicios	MB	B	R	M
Facilidades de comunicación (teléfonos, fax, internet)				
Piscina				
Tienda				

Personal	MB	B	R	M
Amabilidad				
Disposición para satisfacerlo				
Dominio del idioma				
Apariencia personal				

Aspectos generales	MB	B	R	M
Limpieza				
Confort				
Seguridad				
Entorno				
Relación calidad precio				

¿Alguna otra sugerencia o comentario?

.....
.....
.....
.....

Por favor, exprese su satisfacción en este Hotel utilizando la siguiente escala evaluativa:

- ☐ Muy satisfactoria
- ☐ Satisfactoria
- ☐ Insatisfactoria
- ☐ Muy Insatisfactoria

Anexo 7: Encuesta al personal para medir grado de motivación en la gestión de la calidad.

En su centro de trabajo existe un conjunto de factores y condiciones que de una manera u otra *influyen en su motivación para desempeñar su trabajo* y que se han recogido en este cuestionario, que es anónimo y en dependencia de la honestidad con que Usted responda el mismo, ayudará en el perfeccionamiento de su instalación. Refleje su opinión al marcar con una X la opción con la que más está de acuerdo.

FACTORES Y CONDICIONES	Mucho	Algo	Poco	Nada
1. El contenido de trabajo (me gusta hacer lo que hago).				
2. Las condiciones del centro (limpieza, orden y tranquilidad).				
3. El reconocimiento social de mi trabajo.				
4. Las relaciones con mis compañeros.				
5. Las relaciones con mis superiores				
6. La calidad de la comida en el comedor.				
7. Puedo participar en las decisiones que tengan relación con mi puesto de trabajo.				
8. El salario.				
9. Cuento con los recursos necesarios para ejecutar el trabajo.				
10.El pago por el trabajo con calidad.				
11.La existencia de beneficios tangibles (Pago para aparencia personal, uniformes, facilidades de transporte, etc.)				
12.Posibilidades de cursos de capacitación.				
13.Reconocimiento por el buen trabajo.				

Anexo 8: Encuesta realizada a clientes durante el diagnóstico de la situación actual.

Estimado Cliente:

El objetivo de la presente encuesta es obtener información acerca de la calidad de nuestro servicio en aras de mejorarlo.

Para ello le pediríamos fuera tan amable de contestar el siguiente cuestionario. No le tomará mucho tiempo. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad. Muchas Gracias por su colaboración.

Instrucciones para responder el cuestionario:

1. Marque con una (X) la opción que refleje su respuesta.
2. Por favor, es muy importante que conteste todas las preguntas.
3. Le agradecemos sinceramente por haberse tomado el tiempo para contestar este cuestionario.

CUESTIONARIO

AA.VV. o TT.OO.: _____

1. ¿En que medida se corresponde la imagen vendida de la instalación con la percibida por el cliente?

- | | | |
|----|-----|-------------------|
| 1) | () | En gran medida |
| 2) | () | Medianamente |
| 3) | () | En alguna medida |
| 4) | () | En ninguna medida |

2. ¿En que medida ubicaría el grado de eficiencia de la gestión de la reserva de la instalación con relación a las confirmaciones de las reservas solicitadas?

- | | | |
|----|-----|-------------------|
| 5) | () | En gran medida |
| 6) | () | Medianamente |
| 7) | () | En alguna medida |
| 8) | () | En ninguna medida |

3. ¿En qué medida nuestros servicios han satisfecho sus expectativas?.

- | | | |
|----|-----|-------------------|
| a. | () | En gran medida |
| b. | () | Medianamente |
| c. | () | En alguna medida |
| d. | () | En ninguna medida |

Anexo 8: (Continuación)/2

4. ¿Cuáles son las razones que lo han inducido a contratar los servicios a nuestra empresa?

- 1) ☐ Porque ofrecen mejor calidad del servicio.
- 2) ☐ Mejores precios.
- 3) ☐ Por su entorno.
- 4) ☐ Porque ofrecen más opciones
- 5) ☐ Otra.

Especificar: _____

5. ¿En que medida los precios de los servicios que ofrecemos están acorde con la calidad entregada?

- 1) ☐ En gran medida
- 2) ☐ Medianamente
- 3) ☐ En alguna medida
- 4) ☐ En ninguna medida

6. ¿Participa de algún modo en el mejoramiento de la calidad de su proveedor?

- a. ☐ Si
- b. ☐ No
- c. ☐ En alguna medida.

7. Exprese su valoración sobre las siguientes afirmaciones relativas a nuestra instalación con relación a otros proveedores de la misma nomenclatura (Hotelería):

Marque una sola opción en cada afirmación.

a) Nuestra instalación ha evolucionado en los últimos 5 años:

- 1) ☐ Bastante.
- 2) ☐ Poco.
- 3) ☐ Muy poco.
- 4) ☐ No sé.

b) La introducción de nuevas tecnologías ha incrementado la calidad de nuestros servicios:

- 1) ☐ Bastante.
- 2) ☐ Poco.
- 3) ☐ Muy poco.
- 4) ☐ No sé.

c) El grado de preocupación en el cuidado y atención al cliente ha aumentado en los últimos años:

- 1) ☐ Bastante.
- 2) ☐ Poco.
- 3) ☐ Muy poco.
- 4) ☐ No sé.

Anexo 9: Lista de Chequeo NC. 127

Anexo 9 - Lista de Chequeo NC. 127			
ID	Descripción	Categ. 3	Pág 1
5,1	Requisitos generales		
5.1.1	El diseño arquitectónico, de mobiliario y de ambientación estarán en correspondencia con la categoría, logrando una imagen que lo identifique y personalice.	1	
	Todos las instalaciones, equipos y mobiliarios serán adecuadas para la utilización intensiva y formarán un conjunto de diseño coherente en los lugares donde estén ubicados.	0	
	La señalización debe responder a un concepto de diseño y normas internacionales, visible de forma permanente eficaz en la información que se quiere transmitir.	1	
	La instalación debe poseer:		
	Aval cumplimiento de regulaciones ambientales (CITMA)	1	
	Certificado del Nivel de Seguridad (APCI)	0	
	Licencia Sanitaria (MINSAP)	1	
	Certificado de Seguridad y Protección (ACERPROT)	1	
5,2	Edificación		
	Las edificaciones serán construidas expresamente para las actividades de hospedaje o adaptadas especialmente para estos fines.	1	
	Contará en su exterior con un elemento identificador que respete los criterios del Manual de Identidad.	1	
5.2.1	Entrada		
	La entrada de servicio está separada de la principal.	1	
	La entrada principal estará ubicada de forma tal que permita al cliente identificar fácilmente el establecimiento.	1	
	La entrada principal facilitará el acceso al establecimiento sin que el cliente sea afectado por la lluvia.	1	
5.2.2	Escaleras		
	Las escaleras de huéspedes estarán separadas de las de servicios.	1	
5.2.2.1	Escaleras de huéspedes. Dimensiones		
	1.30 m de ancho	1	
5.2.2.2	Escaleras de servicio: 1.20 m de ancho	1	
5.3	Señalización		
	Garantía de la señalización según el Manual de Identidad en todas sus áreas exteriores e interiores.	1	
5.4	Iluminación		
	Garantía de la iluminación en todas las áreas exteriores e interiores.	0	
	En áreas exteriores de circulación en zonas de playa, las luminarias serán de una altura no mayor a 0.50 m y apantalladas hacia el mar.	na	
5.5	Agua		
5.5.1	Abastecimiento de agua		
	Contará con reserva de agua para la extinción de incendios.	1	
	El abastecimiento de agua es permanente las 24 horas al día en toda la instalación.	1	
	Disponibilidad de agua caliente a más de 50° C las 24 horas del día para fregado así como en los servicios complementarios que la requieran para garantizar confort, seguridad e higiene.	1	
	Se contará con agua caliente a más de 50° C en toda la instalación las 24 horas del día.	0	
5.5.2	Agua potable		
	Si no existe un servicio de abastecimiento de agua potable, el establecimiento deberá contar con los medios necesarios para tratar el agua y hacerla potable. El hielo para bebidas debe obtenerse de agua potable.	1	
	En zonas donde sea difícil obtener suministro de agua del exterior, el establecimiento contará con una reserva mínima de agua potable de emergencia para al menos de 48 horas.	1	
	Las cisternas y los tanques se encontrarán en buen estado técnico y limpios.	1	
	Los registros actualizados.	1	
5.5.3	Agua recreativas		
	Las piscinas contarán con un tratamiento completo de agua: cloro residual entre 1 y 2 mg/l ; pH entre 7.2 y 7.8 en forma continua.	1	
	Con registro de sus mediciones actualizados.	1	
5,6	Electricidad		
	Disponibilidad de energía eléctrica.	1	
	En situaciones de emergencia se contará con sistema de suministro de energía eléctrica de emergencia para alimentar las instalaciones y alumbrados básicos.	1	
5,7	Condiciones ambientales e higiénico sanitarias		
	El establecimiento estará alejado de fuentes de contaminación.	1	
	Dispondrá de las mejores condiciones de limpieza e higiene en todas las áreas.	1	
	Los pisos, paredes y techos serán apropiados para la función o actividades que en ellos se	1	

Anexo 9 - Continuación 2			
ID	Descripción	3	Pág 2
	En caso que la instalación cuente con un punto de vertimiento final este debe estar autorizado por los organismos competentes.	1	
	Dispondrá de un sistema de tratamiento de residuales líquidos con funcionamiento eficiente.	0	
	Capacidad de desagüe adecuada en las áreas que lo requieran.		
	El mantenimiento y cuidado del establecimiento, se harán de forma tal que garantice su perfecto estado de uso y conservación.	1	
	Tragantes tapados con rejillas.	1	
5.7.1	Deshechos sólidos		
	Los desechos sólidos no se cruzarán con las materias primas.	1	
	Área para el fregado de contenedores cuyo revestimiento superficial sea adecuado.	1	
	Todos los contenedores de basuras deben estar limpios y dotados de bolsas de nylon y tapas.	1	
	Se efectúa la clasificación de la basura en residuos orgánicos, papel, cartón, vidrio y metal de manera que puedan ser utilizados o reciclados.	1	
	La zona de depósito de los desechos sólidos se mantendrá en buenas condiciones de sanidad.	1	
	La evacuación de basuras y desperdicios se realizará diariamente.	1	
	Contará con una cámara climatizada para los desperdicios orgánicos con tragantes, revestida de materiales que faciliten su limpieza y desinfección.	0	
5.7.2	Control de plagas		
	El control de plagas garantizará protección eficaz contra insectos, roedores y animales nocivos en todo el establecimiento incluyendo las áreas exteriores.	0	
	Los productos que se utilicen deben estar contemplados en el Registro Central de Plaguicidas.	1	
	En caso de encontrarse el establecimiento en un sitio de alto valor natural, los productos que se utilicen requerirán además de la aprobación de la autoridad medioambiental.	1	
5.7.3	Aislamiento acústico		
	Los niveles sonoros ambientales máximos permisibles se cumplen (ver tabla # 2).		
	Tabla No 2: Niveles sonoros continuos equivalentes máximos de admisión o recepción UM: Leg		
	Áreas o locales	Noche	
	Áreas de estar	30 dBA	SI
	Dormitorios	30 dBA	SI
5.8	Seguridad		
	La edificación cumplirá todas las medidas de seguridad.		
	Contará con un sistema de detección y extinción de incendios.	0	
	Protección por pararrayos de acuerdo a lo establecido en las normas.	0	
	Los esquemas de evacuación se encontrarán en lugares visibles y serán del dominio de trabajadores y clientes.	1	
	En las habitaciones los esquemas de evacuación se ubicarán en la cara interior de la puerta principal.	1	
	Disponibilidad de salidas de emergencia, escaleras y otros elementos para la seguridad del personal, en correspondencia con las normas vigentes.	1	
	Vías de evacuación libres de obstáculos, señalizadas e iluminadas.	0	
	Capacitación y entrenamiento de todo el personal sobre medidas de seguridad.		
	La instalación dispondrá de sistemas de seguridad para los huéspedes y sus medios, lo que incluye la capacitación y entrenamiento de todo el personal sobre las medidas de seguridad.	1	
	Los empleados que estén expuestos a riegos deberán cumplir con las medidas de seguridad correspondientes y usar los equipos y medios de protección adecuados.	1	
5.9	Facilidades para personas con discapacidades		
	Garantía de la accesibilidad al medio físico de las personas discapacitadas de forma tal que puedan parquear sus vehículos, registrarse en carpeta, adquirir comidas y bebidas.	1	
	La instalación cuenta con al menos una habitación para personas discapacitadas por cada 100 habitaciones.	0	
	La instalación cuenta con cubículos para discapacitados en los servicios sanitarios públicos.	0	
	Las instalaciones vinculadas a programas de salud con personas con discapacidades cumplirán los requisitos del medio físico eliminando sus barreras arquitectónicas.	na	
	Todas las áreas que faciliten la accesibilidad del medio físico o la existencia de barreras arquitectónicas estarán señalizadas según sistema de señales del Manual de Identidad.	0	
	Si el establecimiento no puede cumplir con las facilidades para personas discapacitadas tendrá la obligación de declararlo en su promoción.	0	
5.10	Instalaciones técnicas		
5.10.2.1.	Teléfonos públicos		
	Uno por cada 100 habitaciones.	1	
	Mínimo 2.	1	
	Cabinas telefónicas.	1	
5.10.2.1.	Teléfonos para comunicación interna		
	Uno por cada 100 habitaciones.	1	
	Mínimo 2.	1	
5.10.2.3	Teléfonos en habitaciones		
	Teléfonos para llamadas internas, internacionales y nacionales durante las 24 horas (pizarra telefónica).	0	
5.11	Habitaciones		
5.11.1	Dimensiones		
	Superficie de habitación suficiente para moverse en ella, utilizar todo el equipamiento y mobiliario de manera fácil, confortable y no inferior en m ² a:		
	15 m ² en hotel y villa turística	0	

Anexo 9 - Continuación 3			
ID	Descripción		Pág 3
		3	
5.11.2	Condiciones ambientales		
5.11.2.1	Iluminación		
	Niveles de iluminación adecuados a la función a realizar.	1	
5.11.2.2	Climatización en habitaciones		
	Se garantizará mediante aire acondicionado zonificado o independiente.	1	
5.11.2.3	Ventilación natural		
	Las habitaciones y suites contarán con ventanas, balcón o terraza que le proporcionen ventilación al exterior o desde un área ventilada.	1	
5.11.2.4	Acústica		
	Aislamiento acústico de las habitaciones contra ruidos procedentes de: el exterior, otras áreas del establecimiento (áreas comunes y otras habitaciones), el baño.	0	
	Las paredes que separan los locales destinados a dormitorios o que separan éstos de las áreas públicas o de circulación tales como: vestíbulos, escaleras y pasillos, tendrán un aislamiento mínimo al ruido aéreo de 45 dBA.	0	
	Los elementos horizontales (pisos y techos) que separan los dormitorios, tendrán un aislamiento mínimo al ruido aéreo de 45 dBA.	0	
5.11.3	Puertas		
	Las puertas se deben cerrar con llaves u otros medios.	1	
	Las puertas deben ser identificables fácilmente desde el exterior con números o símbolos gráficos (según sistema de señalización).	1	
	La puerta principal de la habitación deberá equiparse con:		
	cierre que solo pueda abrir del exterior con una llave maestra de emergencia cuando el huesped cierra la habitación desde el interior.	1	
	una mirilla, un panel lateral de cristal o una ventana que permita una vista completa del exterior.	1	
	Todas las puertas y ventanas deben tener dispositivos de cierre eficaz.	1	
	Todas las puertas de la planta baja y todas aquellas que den acceso a corredores y terrazas comunes requieren un cierre auxiliar de seguridad.	0	
5.11.5	Elementos de la habitación		
	El dormitorio contará con una cama matrimonial o dos camas personales.		
	Cama personal		
	dimensión 1.07 x 2.00 m	1	
	Cama matrimonial		
	dimensión 1.36 x 2.00 m	1	
	Mesas de noche (1 por plaza en 4 y 5 estrellas)	1	
	Asientos (uno por plaza)	1	
	Portamaletas o elemento que lo sustituya	1	
	Closet o armario (profundidad 0.60 m)	1	
	colgador y entrepaño	1	
	zapatera	1	
	percheros	1	
	Muebles con gavetas y/o entrepaños (incluido en el closet o fuera)	1	
	Escritorio tocador con espejo	1	
	Espejo de cuerpo entero	1	
	TV a colores (canales nacionales y extranjeros). En villas turísticas y apartoteles, al menos uno por apartamento, cabaña o bungalow	1	
	Radio (integrado en otro equipo o no) o ambiente musical	0	
	Iluminación apropiada direccional o fija en área de:		
	Cabecera de cama (una por plaza)	1	
	Tocador	1	
	Interruptores de luces con control en el área de cabecera de la cama, ubicados en la puerta de entrada (three way)		
	Tomacorrientes con señalización de la tensión eléctrica	1	
	uno universal en el área de tocador	0	
	Almohada por plaza (proporcional al ancho de la cama)		
	una	1	
	Funda por almohada	1	
	Sábanas por cama		
	dos	1	
	Cubre colchón por cama	1	
	Frazada por cama	1	
	Sobrecamas por cama	1	
	Salto de cama por plaza (excepto en habitaciones alfombradas)	0	
	Aislamiento visual y de la luz exterior	1	
	Jarra - termo por habitación (se excluye en habitaciones con minibar y/o refrigerador)	1	
	Vasos		
	uno por plaza	1	
	Ceniceros (uno por plaza)	0	
	Cestos para papeles	1	
	Bolsas para vasos	1	

Anexo 9 - Continuación 4			
ID	Descripción	3	Pág 4
	Aviso de información al huésped		
	Directorio de servicio	1	
	Reglamento interno	1	
	Información de seguridad en caso de siniestro	0	
	Colgante de "no moleste" y "haga la habitación"	1	
	Información turística	1	
	Directorio telefónico : del establecimiento	1	
	Material de escritorio		
	Porta papel	1	
	Papel, sobre carta	1	
	Elementos de ambientación (coherente con el resto del equipo, mobiliario y accesorios)	1	
5.12	Baños		
5.12.1	Dimensiones		
	Superficie del baño suficiente para moverse y no inferior a:		
	4.0 m ²	0	
5.12.2	Otros requerimientos del baño		
	Ventilación natural y agua corriente a temperatura ambiente (ATA) de forma permanente	1	
	El mobiliario y los accesorios serán de bajo consumo	1	
	La ventilación podrá ser forzada y tendrá agua caliente, a partir de 50°C en la ducha y el lavabo	1	
	Equipo mobiliario y accesorios y otros elementos		
	Inodoro con asiento y tapa	1	
	Ducha y poceta con elemento antirresbalante	1	
	Lavabo con espejo y punto de luz	1	
	Mueble o meseta para efectos personales		
	repisa similar	1	
	Agua fría y caliente		
	ducha	1	
	lavabo	1	
	Accesorios		
	toalleros	1	
	colgadores, ganchos o perchas	1	
	jaboneras	1	
	agarradera área de duchas	1	
	portarrollos	1	
	Cortina de baño o elemento físico que delimite el área de duchado	1	
	Tomacorriente universal con señalización de la tensión eléctrica	0	
	Juego de toallas		
	una por plaza (dimensión mínima 100 x 50 cm)	1	
	una por plaza (dimensión mínima 120 x 60 cm)	1	
	Cesto para papeles	1	
	Papel sanitario	1	
	dos rollos	1	
	Jabón de tocador por plaza	1	
	Cinta sanitaria (sello)	1	
	Bolsa sanitaria	1	
5.13	Áreas comunes	1	
5.13.1	Áreas verdes		
	Responder a los criterios de diseño definidos	1	
	Estar bien conservada	1	
	Los accesos, las áreas y los caminos peatonales deben estar bien iluminados y no deben presentar obstáculos peligrosos	1	
	El diseño debe considerar la utilización de especies autóctonas y observará las restricciones que se establezcan en la licencia ambiental	1	
5.13.2	Estacionamiento		
	Las condiciones de accesibilidad y seguridad del establecimiento deberán garantizar su buen funcionamiento	1	
	El estacionamiento contará con una valla por habitación en moteles	na	
	Para autos, ómnibus y otros en la instalación o hasta 150 m de la puerta principal	1	
5.13.3	Vestíbulo principal (lobby)		
	El diseño tendrá en cuenta el estilo arquitectónico del establecimiento y sus funciones, velando por los valores estéticos, la integración y el nivel de acabado de los diferentes elementos de ambientación utilizados	1	
	Mobiliario adecuado a la función y capacidad del área	1	
	Contará con áreas verdes (jardines, plantas ornamentales, jardineras, macetas y otras) atractivas, bien conservadas que respondan a un diseño	1	
5.13.4	Pasillos		
	Los pasillos y áreas fuera de las habitaciones tendrán buena iluminación las 24 horas del día, con iluminación artificial y natural	1	
5.13.4.1	Pasillos habitacionales		
	Dimensiones		
	Con habitaciones a ambos lados:		
	1.40 m	na	
	Con habitaciones a un lado		
	1.30 m	na	

Anexo 9 - Continuación 5			
ID	Descripción	3	Pág 5
5.13.5	Servicios sanitarios públicos		
	Ventilación natural o forzada	1	
	Serán independientes para hombres y para mujeres, situados en las áreas comunes o próximos a ellas.	1	
	Contarán con:		
	inodoros con tapas en cabinas individuales con cierre.	1	
	urinarios	1	
	lavabos	1	
	espejos con iluminación sobre éstos	1	
	agua corriente	1	
	dispensador de jabón	1	
	papel higiénico en portarollo dentro de las cabinas.	1	
	secador de aire caliente	1	
	cestos para papeles	1	
	mobiliario y accesorios de bajo consumo	1	
5.14	Áreas adicionales relacionadas con los servicios que se ofertan		
	La dotación de las mismas se corresponderá con la calidad, el diseño y la categoría del establecimiento	1	
5.14.1	Closet, local o área para camarera/piso o sección		
	Deberá garantizarse la separación de la lencería limpia y sucia, así como de los insumos, productos y útiles de limpieza.	1	
	stock de lencería	1	
	utensilios de limpieza	1	
	insumos y productos	1	
	teléfono en pasillo habitacional para uso de servicio	1	
	baño con inodoro y lavabo	1	
	depósito de camas y cunas	1	
	Lobby bar		
	Dotación		
	mostrador con o sin banquetas	1	
	mostrador con banquetas	1	
	mesas y asientos	1	
	servilletas de papel	1	
	cutertería, cristalería y vajilla	1	
	posavasos, absorbentes, revolvedores, azucareras y otros	1	
	cartas en dos idiomas	1	
	elementos de ambientación integrados coherentemente al área del lobby	1	
	equipamiento que responda a la carta	1	
5.15	Servicios		
	Recepción, información y caja con personal experto, durante 24 horas	1	
	Custodio de equipaje durante 24 horas	1	
	Llamadas matutinas y vespertinas	1	
	Cambio de moneda durante:	24h	si
	Aceptación de pago con tarjeta de crédito 24 horas	1	
	Custodio de valores	1	
	Cajas de seguridad en habitaciones	1	
	Maletero (excepto villas y apartoteles)	na	
	Relaciones públicas	1	
	Información y ventas de reservaciones	1	
	Fax y correo electrónico (nacional e internacional)	24h	No FAX
	Buzón para correos con recogida diaria	1	
	Correo nacional e internacional durante:	8h	
	Atención médica	1	
	Reserva de taxis a través del establecimiento	12h	SI
	Renta de autos	1	
	Venta de periódicos, libros y otros artículos	0	
	Tienda	1	
	Limpieza y acondicionamiento diario de habitaciones	1	
	Cambio de ropa de cama cada:	noc alt.	SI
	Cambio de toallas	diar.	SI
	Servicio de recreación o animación	1	
5.16	Personal		
5.16.1	Calificaciones		
	Todo el personal contará con calificación y formación profesional que se corresponda con los servicios que se ofrecen.	1	
	Todo el personal estará instruido sobre la operación y funcionamiento del sistema de extinción de incendios y de todas las medidas que se adoptarán tanto por los trabajadores como con los huéspedes en caso de ocurrir un siniestro.	1	
5.16.2	Idiomas		
	El conocimiento del idioma por todo el personal será de acuerdo a lo establecido por cada entidad turística.	1	
5.16.3	Requisitos médicos		
	Ningún miembro del personal debe padecer enfermedad alguna que pueda contagiar a los clientes.	1	
	Todo el personal será sometido a reconocimiento médico periódico y poseerá el correspondiente certificado.	1	
	Todos los manipuladores de alimentos contarán con chequeo médico, clínico-epidemiológico bajo estricto control administrativo.	1	

Anexo 9 - Continuación 6			
ID	Descripción		Pág 6
		3	
5.16.4	Comportamiento		
	Todo el personal debe ser capaz de crear un clima de hospitalidad en el establecimiento.	1	
	Todo el personal mantendrá correcto trato con los clientes y brindará servicio rápido y eficiente.	0	
	La presencia y aspecto de todo el personal se mantendrá siempre en las mejores condiciones de aseo.	1	
	Todos los manipuladores de alimentos mantendrán una adecuada higiene personal y buenos hábitos en la manipulación de los alimentos.	1	
5.16.5	Vestuario		
	Todo el personal hará uso correcto del vestuario (uniforme) y deberá llevarlo en óptimas condiciones de conservación y limpieza.	1	
	El material para confeccionar el vestuario tendrá una calidad que se corresponda con la categoría del establecimiento.	1	
	El cambio del vestuario de todos los manipuladores de alimentos será diario. No se permite el uso de joyas, adornos, ni perfumes de olores fuertes.	1	
	El vestuario de todo el personal debe corresponder con los criterios de diseño establecidos en el Manual de Identidad.	1	
5.16.6	Instalaciones para el personal		
	El establecimiento contará con oficinas de fácil acceso para el cliente para:		
	el director	1	
	maitre	1	
	relaciones públicas	1	
	alojamiento	1	
	Contará con:		
	salón comedor para empleados de 1.20 m2/plaza	1	
	taquillas	1	
	duchas	1	
	baños independientes para cada sexo, ventilados, dotados de lavamanos, inodoro, secador de manos , papel higiénico, jabón, espejo y circulación que no interfiera con la de los huéspedes	1	
5.16.7	Número de miembros del personal		
	El personal de todas las áreas será numericamente suficiente para asegurar el servicio ininterrumpido.	1	

Anexo 10: Cuestionario utilizado en las entrevistas para el análisis de los proveedores.

1. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
2. ¿Cuáles son sus proveedores potenciales?
3. ¿Cómo se realiza la selección de los proveedores?
4. ¿Realiza evaluaciones a sus proveedores? ¿Cómo?
5. ¿Cómo comprueba la calidad de los suministros adquiridos?
6. ¿Registra los resultados de la selección y evaluación de los proveedores (en caso de que la realice)?
7. ¿Alguno de sus proveedores posee la certificación ISO 9000? ¿Cuáles?
8. ¿Están bien identificados los requisitos de compra para los compradores?
9. ¿Cómo funciona el proceso de compra?
10. ¿Se utilizan materiales, insumos o equipos que no cumplen con requisitos de calidad?
11. Si ocurre lo anterior, ¿Queda bien identificada esta actividad?
12. ¿Cuáles son las principales dificultades para realizar las compras?
13. ¿Sus proveedores tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas?

Anexo 11: Cuestionario sobre la situación medioambiental.

1. La organización ha establecido un sistema de control ambiental que cumple con los requisitos de la norma:
 - a) Plenamente establecido y puesto en práctica.
 - b) Establecido y algunos requisitos puestos en práctica.
 - c) No establecido o puesto en práctica.
2. La alta dirección ha definido la política ambiental de la organización:
 - a) Sí.
 - b) No.
3. La política ambiental incluye un compromiso para la mejora continua:
 - a) Sí totalmente.
 - b) Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.
 - c) No hay compromiso con la mejora continua.
4. La política ambiental incluye un compromiso para prevenir la contaminación:
 - a) Sí totalmente.
 - b) Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.
 - c) No hay compromiso con la prevención de la contaminación.
5. La política ambiental incluye el compromiso de cumplir con la legislación y reglamentos ambientales aplicables:
 - a) Sí.
 - b) Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.
 - c) No.
6. La política ambiental incluye el compromiso de cumplir con otros requerimientos suscritos por la organización:
 - a) Sí.
 - b) Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.
 - c) No.
7. La política ambiental proporciona un marco para establecer y revisar los objetivos y metas ambientales:
 - a) Sí.
 - b) Sí, pero el compromiso pudiese mejorarse.
 - c) No.
8. La política ambiental está documentada y puesta en práctica:
 - a) Ambos.
 - b) La política está documentada, pero no puesta en práctica en su totalidad.
 - c) Ninguno
9. La política ambiental se mantiene y se comunica a todos los empleados:
 - a) Ambos.
 - b) Se mantiene, pero los esfuerzos de comunicación pudieran mejorarse.
 - c) Ninguno.
10. La política ambiental está disponible para el público:
 - a) Sí.
 - b) No.

Anexo 11: (Continuación)/2

11. Están identificados los aspectos ambientales de la actividad productiva y la esencia de la organización:
 - a) Sí, todos.
 - b) Algunos.
 - c) No, ninguno.
12. Crean las actividades y servicios de la Villa impactos ambientales significativos:
 - a) Sí, todos.
 - b) Algunos.
 - c) No, ninguno.
13. Están identificados los impactos ambientales, reales y potenciales, positivos y negativos asociados con los servicios que se brindan:
 - a) Sí, todos.
 - b) Algunos.
 - c) No, ninguno.
14. Existe un procedimiento establecido y mantenido para identificar los aspectos ambientales con el fin de determinar cuales aspectos tienen impacto significativo en el medio ambiente:
 - a) El procedimiento existe.
 - b) El procedimiento podría mejorarse.
 - c) El procedimiento no existe.
15. Se evalúa la importancia de los impactos medioambientales:
 - a) Sí, todos.
 - b) Algunos.
 - c) No, ninguno.
16. Los aspectos significativos y sus impactos son considerados al establecer objetivos ambientales:
 - a) Sí, todos.
 - b) Algunos.
 - c) No, ninguno.
17. La información relativa a los aspectos importantes y sus impactos se mantienen al día:
 - a) Sí.
 - b) No.
18. Realiza la organización evaluación de impactos ambientales de los nuevos proyectos:
 - a) Sí, todos.
 - b) Algunos.
 - c) No, ninguno.

Anexo 12 – Funciones del Consejo de Calidad.

1. Participar en el diagnóstico de la organización con el propósito de detectar los problemas principales que afectan la calidad.
2. Identificar los cambios requeridos en la cultura organizacional para gestionar con eficacia la calidad.
3. Formular la política y los objetivos de la organización con respecto a la calidad.
4. Liderar la planificación de la calidad; desplegar y evaluar el cumplimiento de la misión y de la política de la calidad.
5. Dirigir el proceso de cambio para la implantación del sistema de la calidad.
6. Definir los problemas más graves que requieren de una solución urgente y formular los planes globales.
7. Diseñar el plan de formación dirigido a todos los trabajadores de la organización a partir de la determinación de las necesidades de capacitación existentes.
8. Garantizar el estado y uso adecuado del equipamiento tecnológico necesario para la realización de los procesos.
9. Participar en la elaboración de la documentación del SGC.
10. Controlar los dispositivos de medición y de seguimiento.
11. Proponer el sistema de motivación con respecto a la calidad.
12. Reconocer el trabajo por la calidad y diseñar y aplicar los sistemas de participación, recompensas y reconocimientos.
13. Proveer los recursos para que el trabajo por la calidad sea posible. Por ejemplo: capacitación, participación en el diagnóstico.
14. Asegurar la ejecución de las soluciones que propongan los equipos que funcionan a través del sistema de sugerencias.
15. Asumir el liderazgo como valor instrumental y las responsabilidades del grupo para dar paso al cambio.
16. Evaluar permanentemente el proceso de gestión de la calidad y medir los resultados del mejoramiento de ésta.
17. Implantar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad.

Anexo 13: Objetivos y tareas del Comité de Calidad.

Comité de Calidad

Un comité de calidad es un grupo de personas que realizan una labor análoga y que se reúnen regularmente en, o cerca de, su área de trabajo para identificar y resolver problemas relacionados con la calidad.

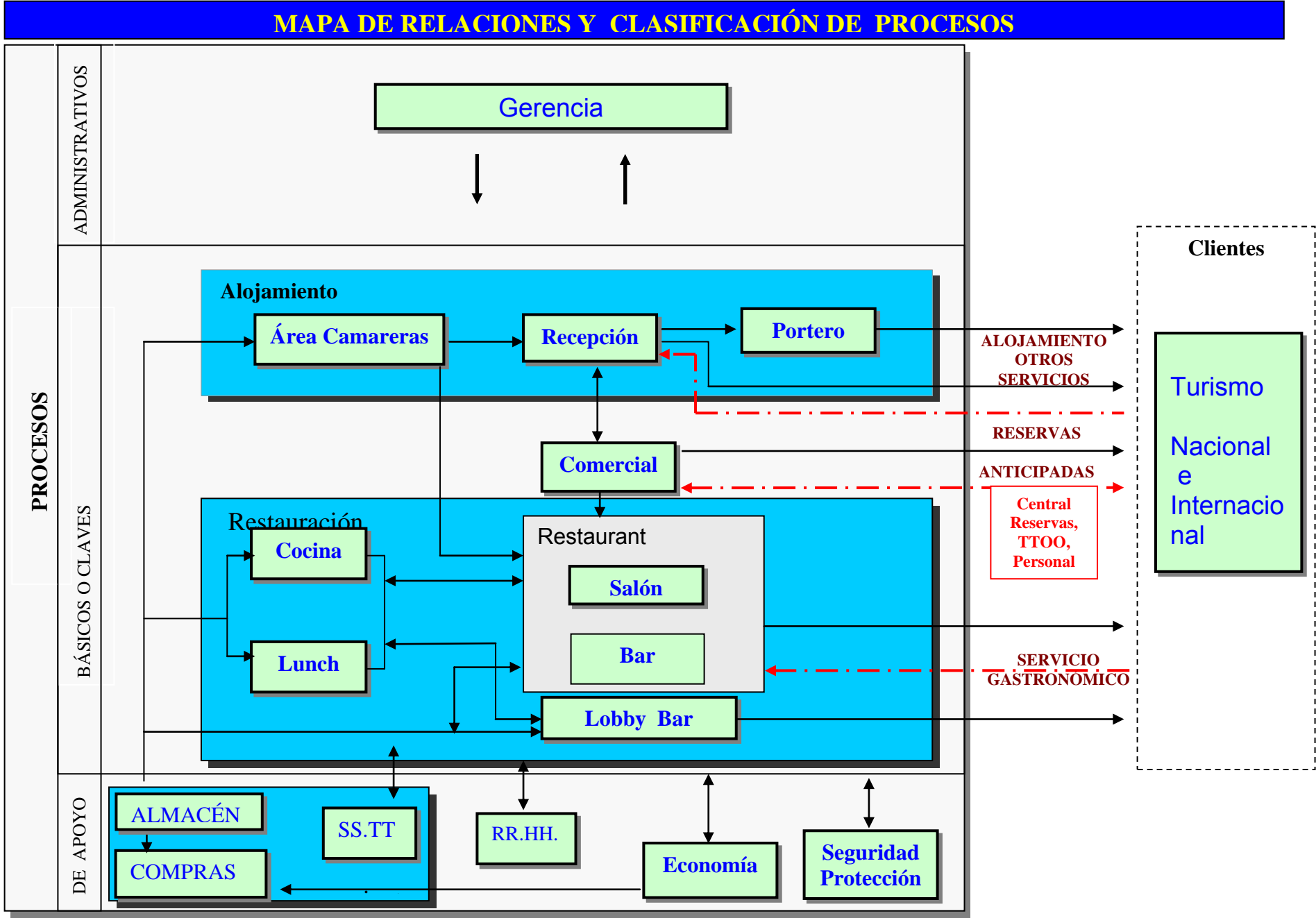
Objetivos y tareas fundamentales

1. Incentivar el sentido de pertenencia de los trabajadores mediante la participación en la toma de decisiones.
2. Contribuir al mejoramiento continuo de la calidad del producto o servicio que se realiza, perfeccionando los resultados de la gestión de su entidad con vista a:
 - Aumentar la productividad del trabajo.
 - Reducir los costos de calidad.
 - Dotar a los trabajadores de técnicas y herramientas que les permitan valorar su propio trabajo e introducir mejoras.
 - Recomendar acciones preventivas y correctivas para evitar problemas que afectan la calidad y solucionar los que se presenten.

Tareas fundamentales del Comité de Calidad:

1. Identificar, analizar y proponer soluciones a la Administración de los principales problemas que afectan la calidad de la organización.
2. Determinar las causas principales de los problemas presentados y recomendar a la Administración tomar medidas para eliminar los problemas de calidad.
3. Capacitar sistemáticamente a los integrantes del Comité de Calidad.
4. Realizar tareas de divulgación y capacitación con relación a la calidad y los resultados de los trabajos realizados por el comité utilizando los medios posibles.

Anexo 14: Mapa de relaciones con clasificación de los procesos seleccionados.



Anexo 15: Encuesta para medir la satisfacción del cliente externo.

Estimado visitante, con el objetivo de mejorar los servicios y productos que ponemos a su disposición, sus sugerencias y observaciones son de vital importancia. Por favor, llene este cuestionario de forma sincera.

País de procedencia: _____

Edad: entre 15 y 25 2.2% entre 25 y 40 24.2%
Entre 40 y 60 71% más de 60 26%

Sexo: Femenino 55.2% Masculino 44.8%

Satisfizo sus expectativas: si 54.7% no 45.3%

Es primera vez que nos visita: si 98.9% no 1.1%

Piensa repetir la visita: si 60.3% no 39.7%
(11.0%)

Recepción	MB	B	R	M
Atención recibida	20.0 %	72.2 %	7.4 %	0.4 %
Rapidez	17.7 %	73.7 %	7.8 %	0.8 %
Información	2.0 %	68.2 %	12.3 %	4.5 %

(7.5%)

Habitación	MB	B	R	M
Limpieza	20.0 %	72.2 %	7.4 %	0.4 %
Confort	9.7 %	78.1 %	11.7 %	0.5 %
Tranquilidad	70.0 %	27.5 %	2.5 %	0.0 %

Presencia de hormigas, problemas en la lencería y problemas con el mantenimiento de la carpintería

(11.5)

Buffet	MB	B	R	M
Variedad	1.2 %	81.2 %	15.0 %	2.6 %
Calidad	1.1 %	86.8 %	11.2 %	0.9 %
Atención del Personal	11.3 %	86.0 %	2.5 %	0.2 %
Ambientación	0.8 %	85.5 %	10.8 %	2.9 %

(11.8)

¿Cómo evaluaría?	MB	B	R	M
Desayuno	0.2 %	77.7 %	11.9 %	8.2 %
Almuerzo	0.0 %	94.8 %	3.1 %	2.1 %
Cena	0.1 %	88.9 %	8.1 %	2.9 %

(5.9)

Otros Restaurantes	MB	B	R	M
Variedad	0.1 %	88.4 %	9.2 %	2.3 %
Calidad	5.2 %	88.7 %	5.2 %	0.9 %
Atención del Personal	10.3 %	87.0 %	2.5 %	0.2 %
Ambientación	0.6 %	95.5 %	3.6 %	0.7 %

(6.75)

Bares	MB	B	R	M
Variedad	2.5 %	84.9 %	11.3 %	1.3 %
Calidad	1.8 %	91.0 %	5.1 %	1.2 %
Atención del Personal	12.8 %	89.1 %	2.2 %	0.3 %
Ambientación	4.3 %	90.1 %	3.8 %	1.8 %

Animación	MB	B	R	M
Diurna	0.0 %	74.1 %	15.7 %	10.2 %
Nocturna	0.0 %	80.4 %	10.8 %	8.8 %

(22.7)

Otros servicios	MB	B	R	M
Facilidades de comunicación (teléfonos, fax, internet)	0.0 %	68.6 %	21.3 %	10.1 %
Piscina	12.8 %	84.7 %	2.2 %	0.3 %
Tienda	4.3 %	88.9 %	5.7 %	1.1 %

(13.5)

Personal	MB	B	R	M
Amabilidad	5.8 %	86.0 %	7.3 %	0.9 %
Disposición para satisfacerlo	2.7 %	85.7 %	10.8 %	0.8 %
Dominio del idioma	0.0 %	86.7 %	10.5 %	2.8 %
Apariencia personal	17. %	80.4 %	2.3 %	0.0 %

(5.54)

Aspectos generales	MB	B	R	M
Limpieza	14.8 %	81.4 %	3.4 %	0.4 %
Confort	7.7 %	85.2 %	6.6 %	0.5 %
Seguridad	3.2 %	93.3 %	3.5 %	0.0 %
Entorno	30.1 %	68.1 %	1.8 %	0.0 %
Relación calidad precio	0.3 %	88.2 %	9.2 %	2.3 %

¿Alguna otra sugerencia o comentario?

Debe haber mayor variedad en la oferta, un lugar maravilloso, existe lentitud ante la presentación de problemas, debe mejorarse la animación.

Por favor, exprese su satisfacción en este Hotel utilizando la siguiente escala evaluativa:

- ☐ 1.1% Muy satisfactoria
- ☐ 93.4% Satisfactoria
- ☐ 3.4% Insatisfactoria
- ☐ 2.1% Muy Insatisfactoria

Anexo 16: Encuesta realizada a clientes durante el diagnóstico de la situación actual.

Estimado Cliente:

El objetivo de la presente encuesta es obtener información acerca de la calidad de nuestro servicio en aras de mejorarlo.

Para ello le pediríamos fuera tan amable de contestar el siguiente cuestionario. No le tomará mucho tiempo. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad. Muchas Gracias por su colaboración.

Instrucciones para responder el cuestionario:

- 8. Marque con una (X) la opción que refleje su respuesta.
- 9. Por favor, es muy importante que conteste todas las preguntas.
- 10. Le agradecemos sinceramente por haberse tomado el tiempo para contestar este cuestionario.

CUESTIONARIO

AA.VV. o TT.OO.: 27 personas encuestadas para un 100% del total, todas pertenecientes a Agencias de Viajes (AA.VV) radicadas en nuestro territorio.

1. ¿En que medida se corresponde la imagen vendida de la instalación con la percibida por el cliente?

- 9) (10.0%) En gran medida
- 10) (78.1%) Medianamente
- 11) (11.9%) En alguna medida
- 12) (0.0 %) En ninguna medida

2. ¿En que medida ubicaría el grado de eficiencia de la gestión de la reserva de la instalación con relación a las confirmaciones de las reservas solicitadas?

- 13) (8.9 %) En gran medida
- 14) (60.2%) Medianamente
- 15) (30.9%) En alguna medida
- 16) (0.0 %) En ninguna medida

3. ¿En qué medida nuestros servicios han satisfecho sus expectativas?.

- a. (20.8%) En gran medida
- b. (60.9%) Medianamente
- c. (12.7%) En alguna medida
- d. (5.6%) En ninguna medida

Anexo 16: Continuación)/2

4. ¿Cuáles son las razones que lo han inducido a contratar los servicios a nuestra instalación?.

- 6) (35.7%) Porque ofrecen mejor calidad del servicio.
- 7) (42.3%) Mejores precios.
- 8) (11.5%) Por su entorno.
- 9) (10.5%) Porque ofrecen más opciones
- 10) (0.0 %) Otra.

Especificar: _____

5. ¿En que medida los precios de los servicios que ofrecemos están acorde con la calidad entregada?

- 5) (6.3 %) En gran medida
- 6) (39.2%) Medianamente
- 7) (50.3%) En alguna medida
- 8) (4.2 %) En ninguna medida

6. ¿Participa de algún modo en el mejoramiento de la calidad de la instalación?

- 1) (50.2%) Si
- 2) (6.4%) No
- 3) (43.4%) En alguna medida.

7. Expresé su valoración sobre las siguientes afirmaciones relativas a nuestra instalación con relación a otras instalaciones del territorio de la misma nomenclatura (Hotelería):

Marque una sola opción en cada afirmación.

d) Nuestra instalación ha evolucionado en los últimos 5 años:

- 5) (0.0 %) Bastante.
- 6) (10.3%) Poco.
- 7) (80.7%) Muy poco.
- 8) (9.0 %) No sé.

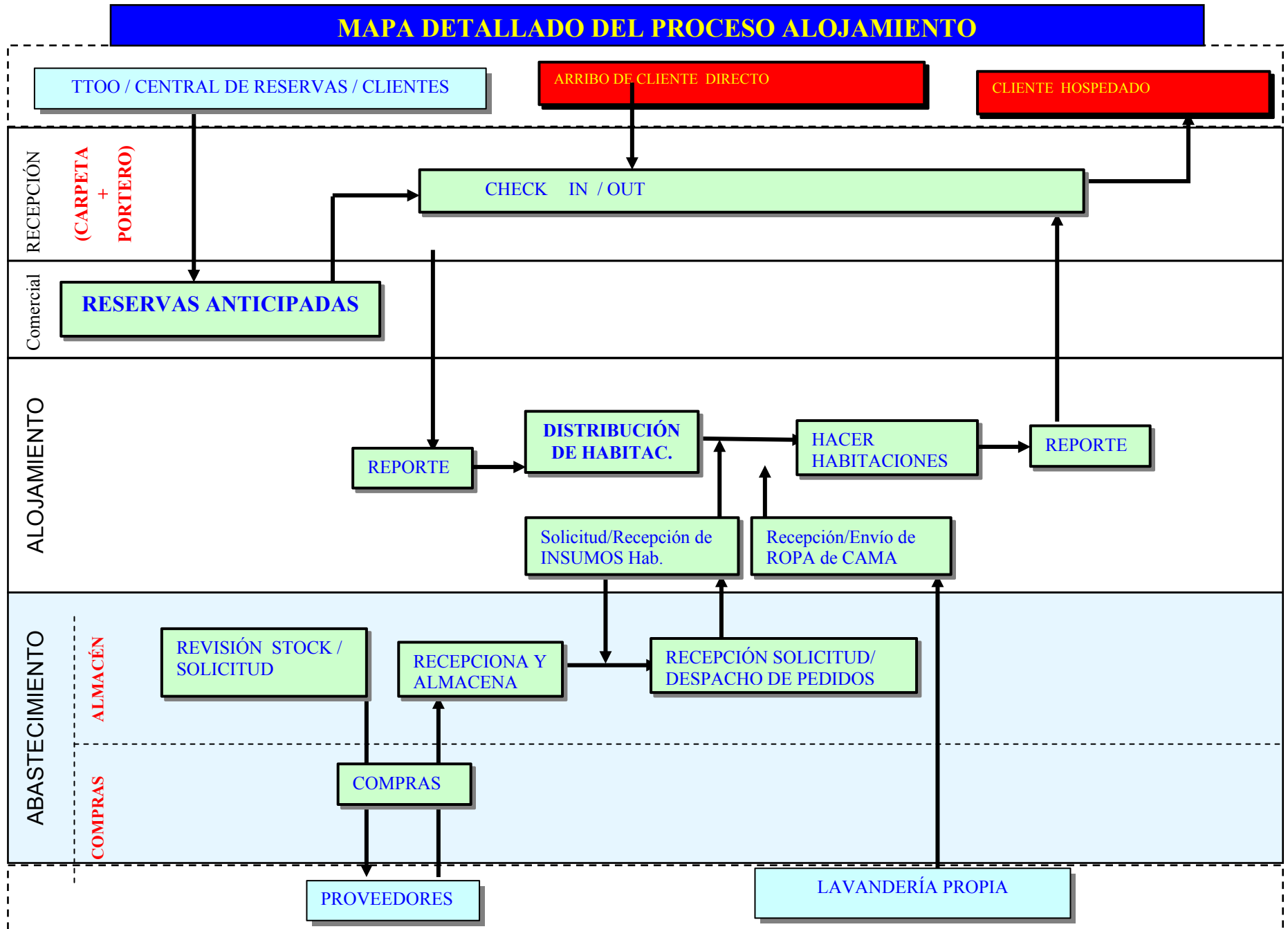
e) La introducción de nuevas tecnologías ha incrementado la calidad de nuestros servicios:

- 5) (0.0 %) Bastante.
- 6) (8.9 %) Poco.
- 7) (79.1%) Muy poco.
- 8) (12.0) No sé.

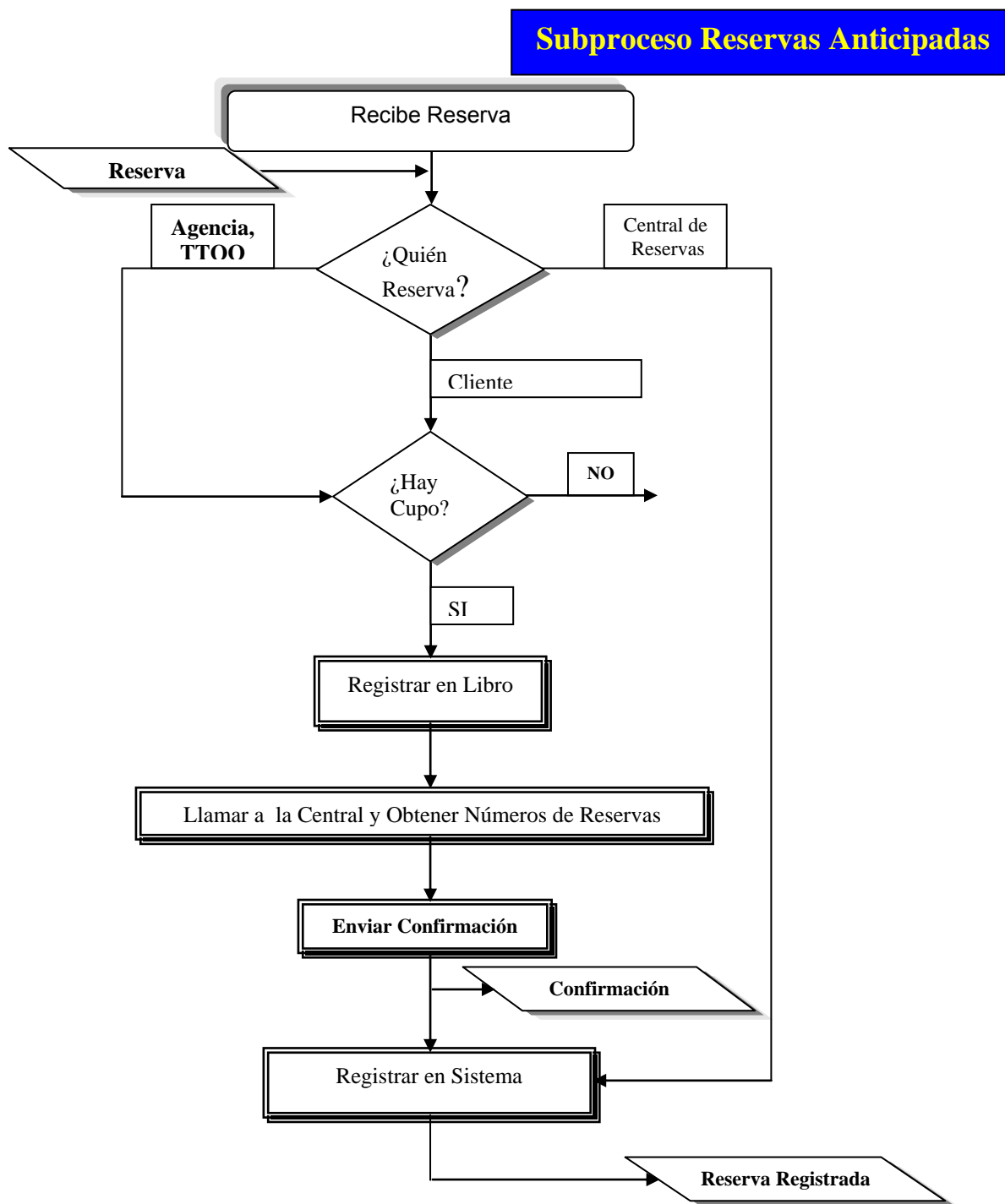
f) El grado de preocupación en el cuidado y atención al cliente ha aumentado en los últimos años:

- 5) (0.0 %) Muy de acuerdo.
- 6) (77.5%) Simplemente de acuerdo.
- 7) (20.3%) En desacuerdo.
- 8) (2.2 %) No sé.

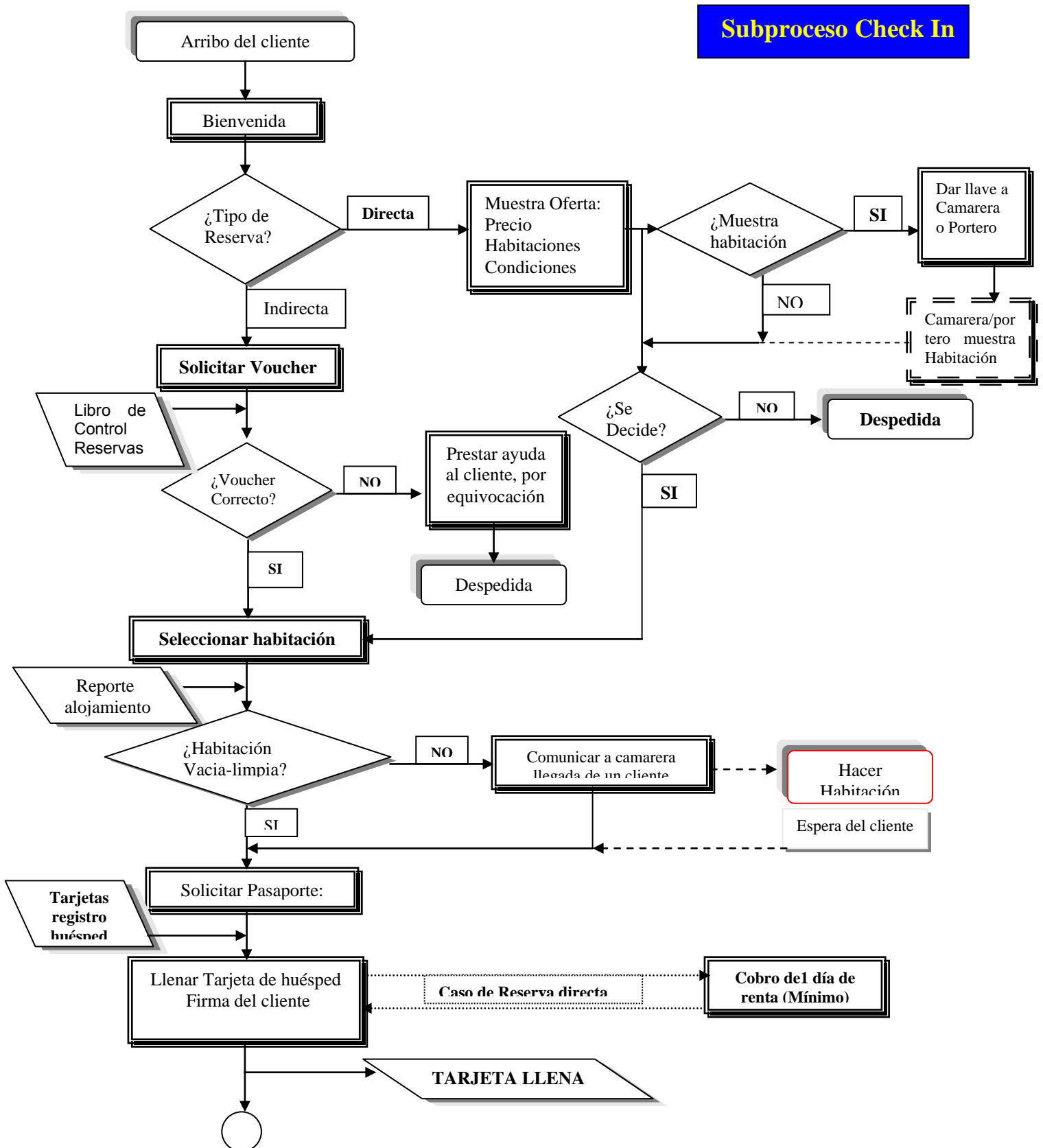
Anexo 17: Mapa Interfuncional del Proceso Alojamiento.



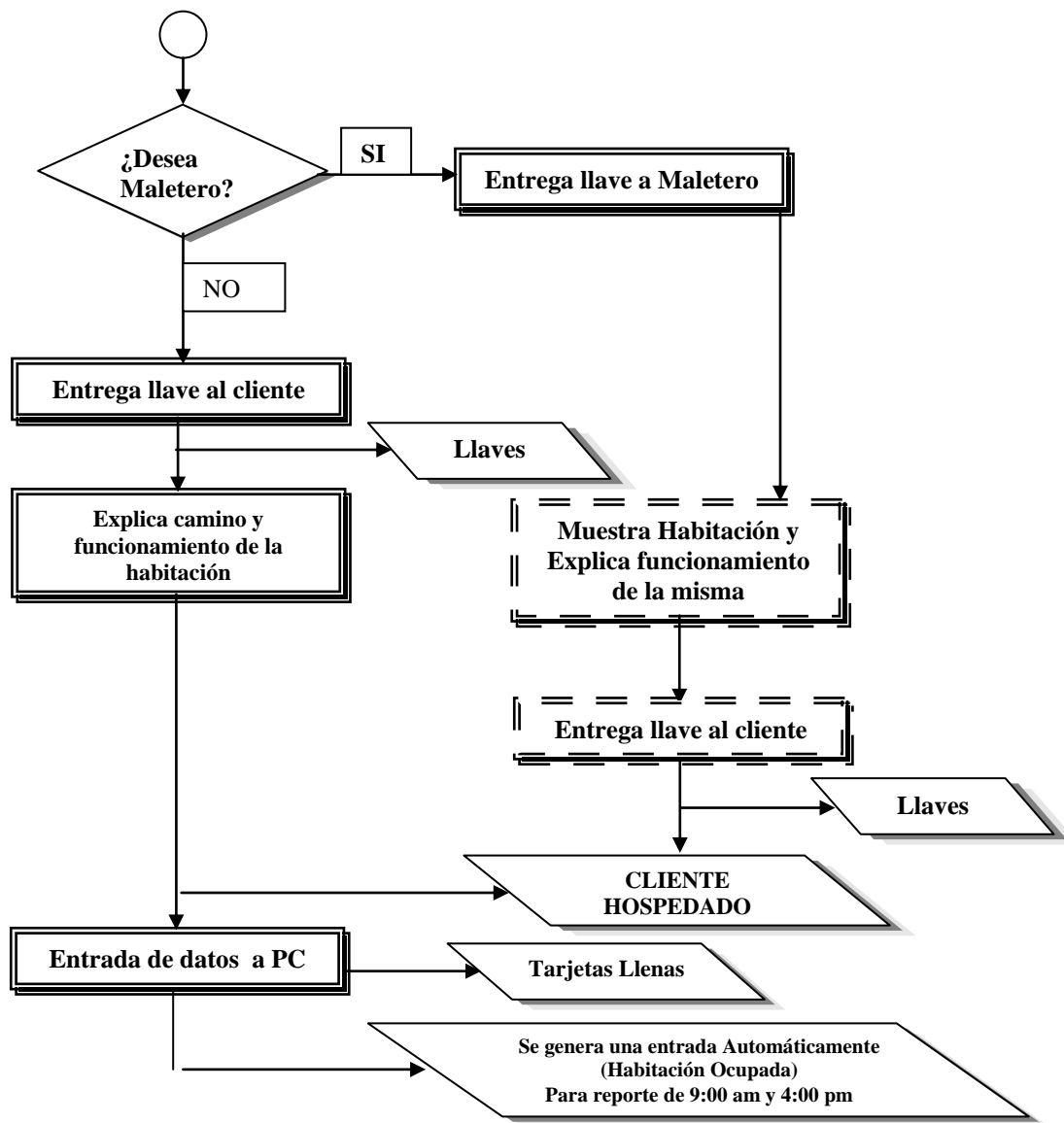
Anexo 17: (Continuación)/2 MAPA PROCESO LINEAL: Subproceso Reservas Anticipadas.



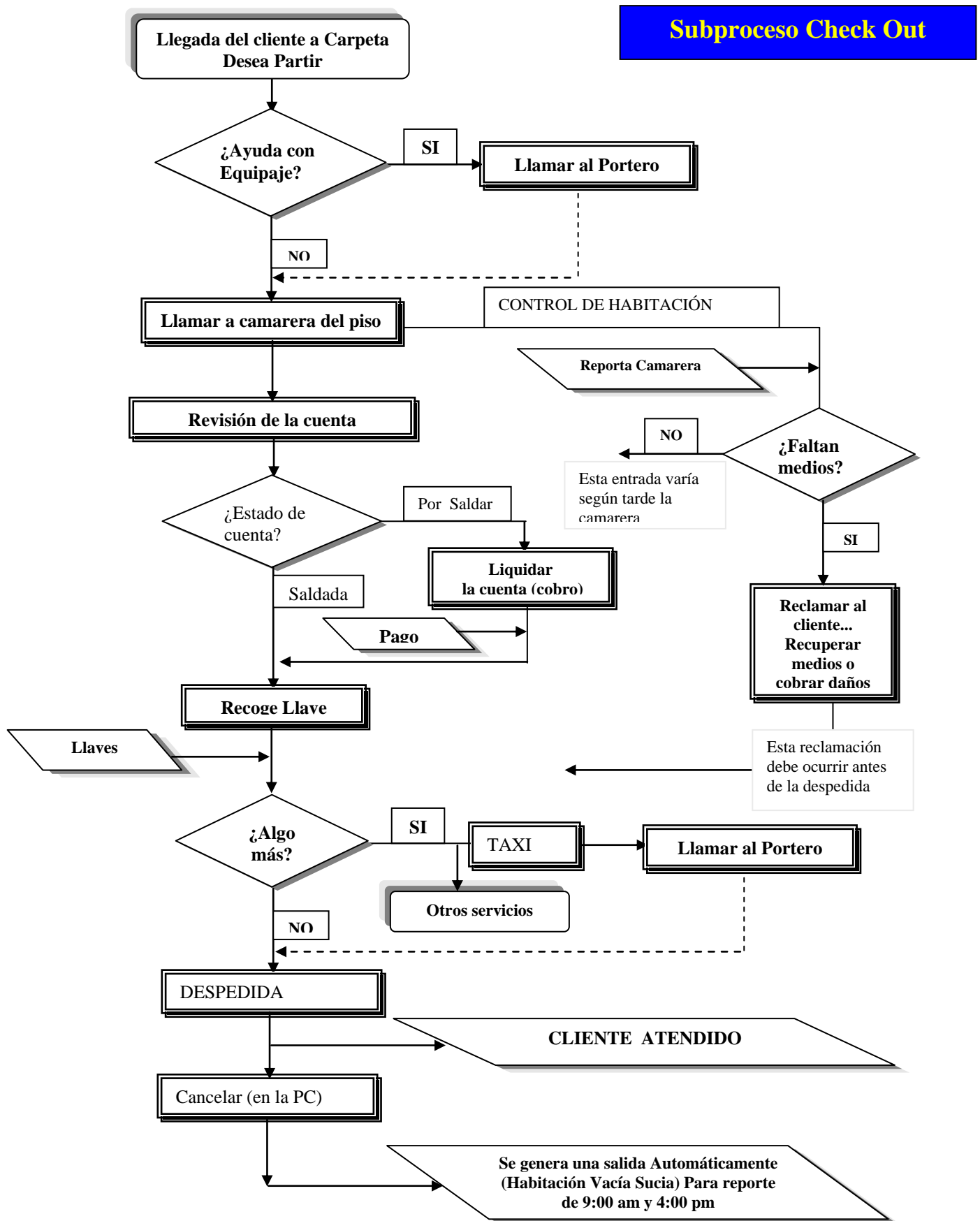
Anexo 17: (Continuación)/3 MAPA PROCESO LINEAL: Subproceso Check In (Ubicación)



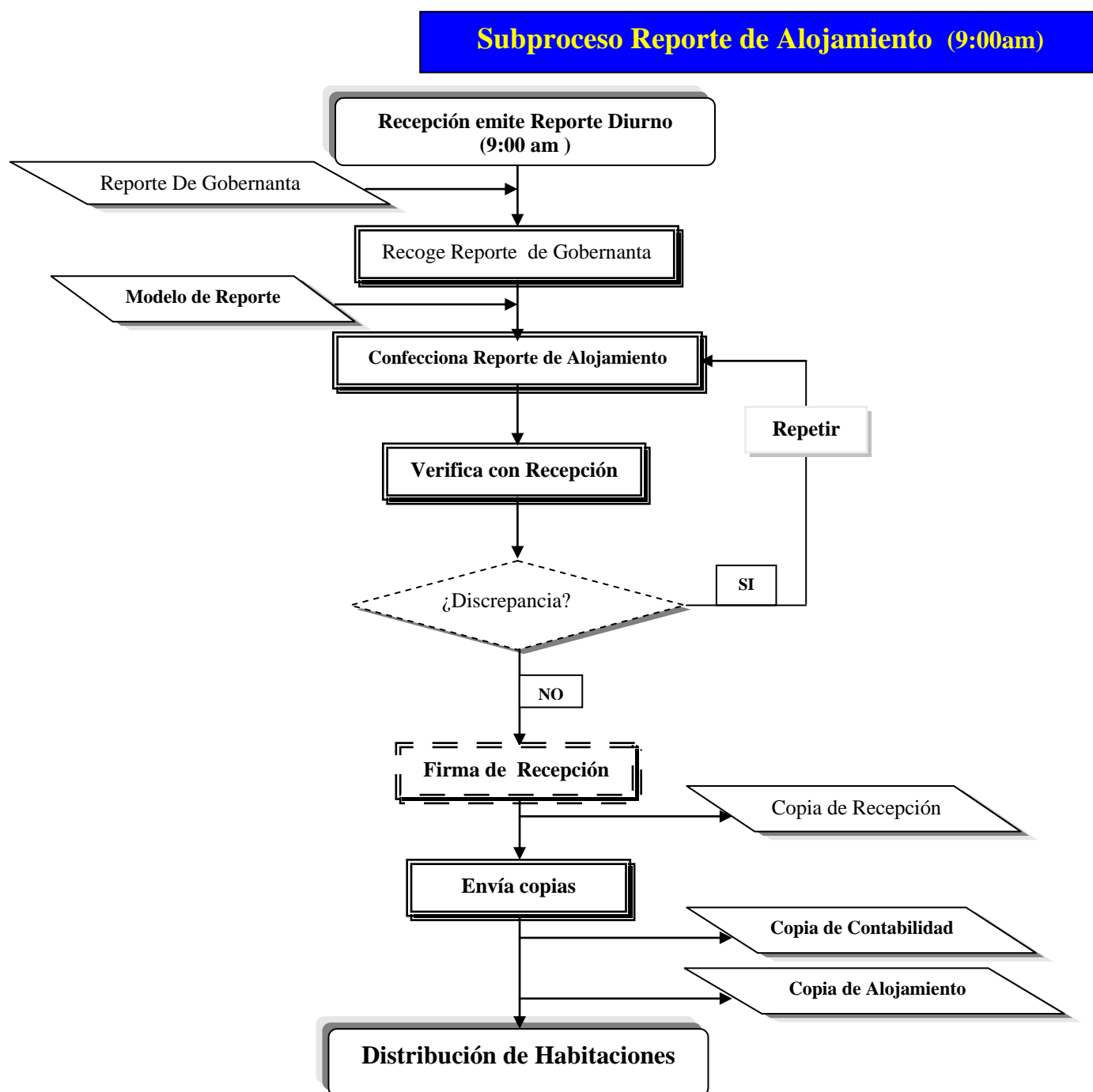
ANEXO 17: (CONTINUACIÓN)/4 MAPA PROCESO LINEAL: Subproceso Check In (Ubicación)



Anexo 17: (Continuación)/5 MAPA PROCESO LINEAL: Subproceso Check Out (Partida)

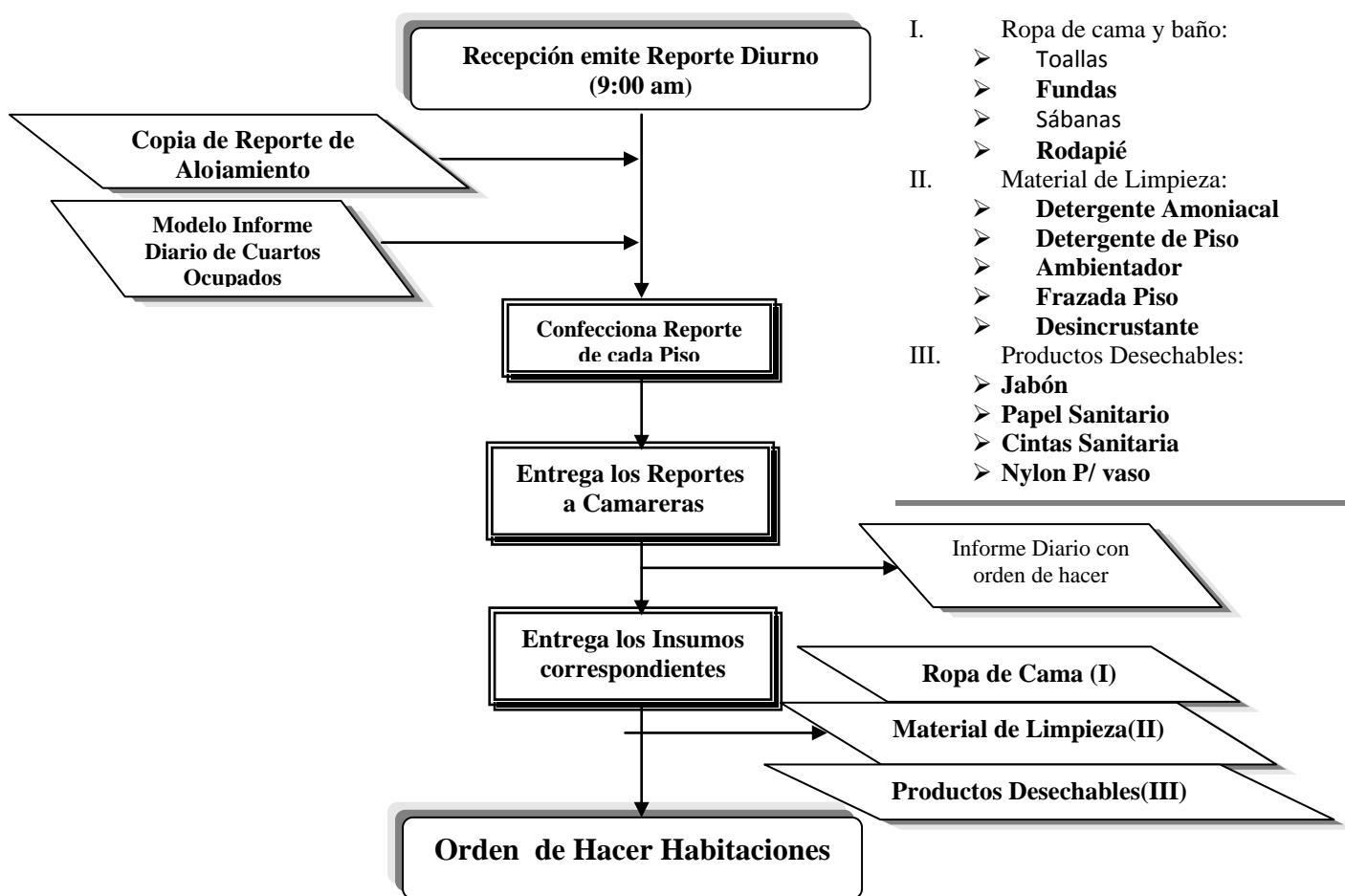


Anexo 17: (Continuación)/6 MAPA PROCESO LINEAL: Subproceso Reporte de Alojamiento (9:00am)

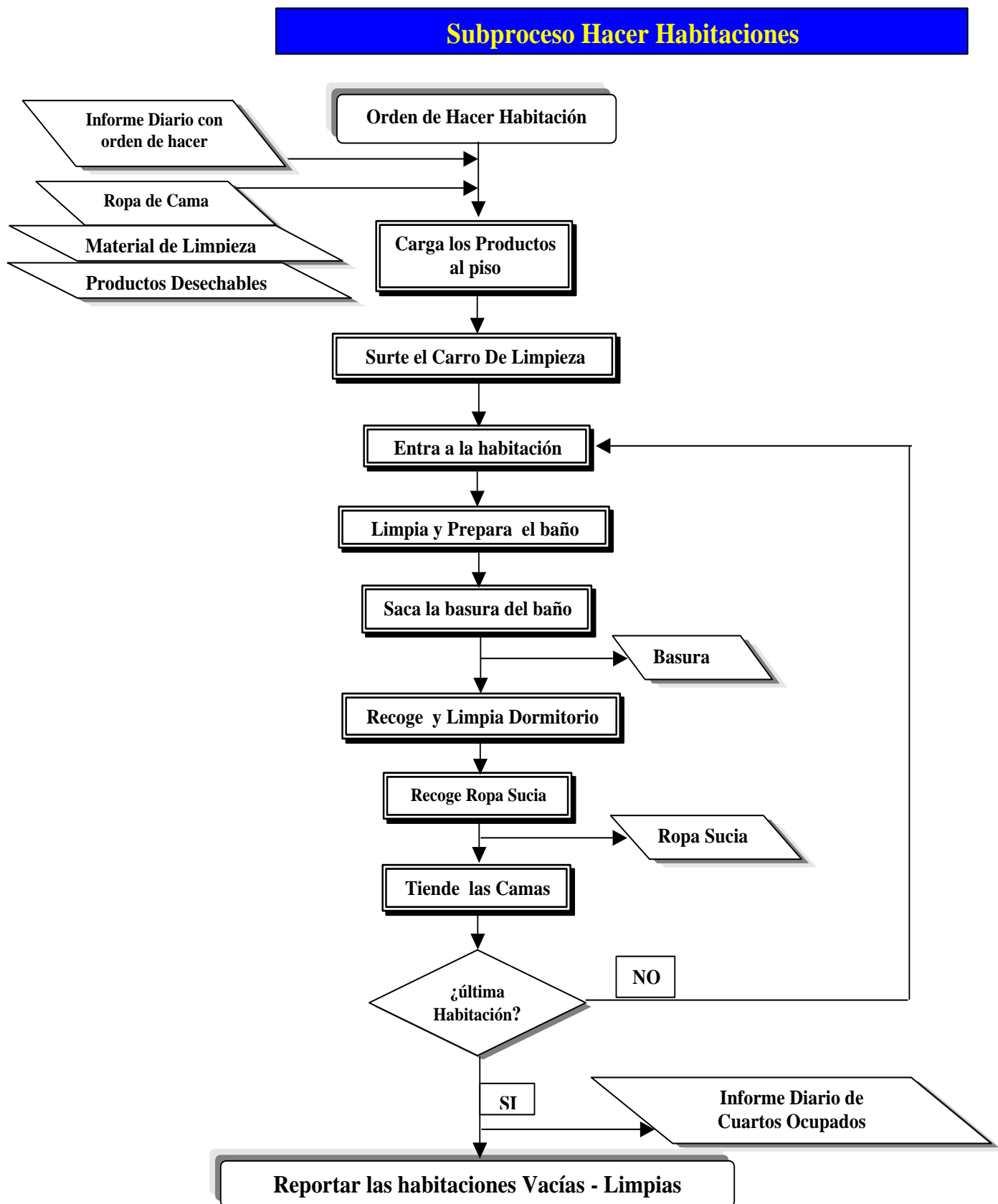


Anexo 17: (Continuación)/7 MAPA PROCESO LINEAL: Subproceso Distribución de Habitaciones

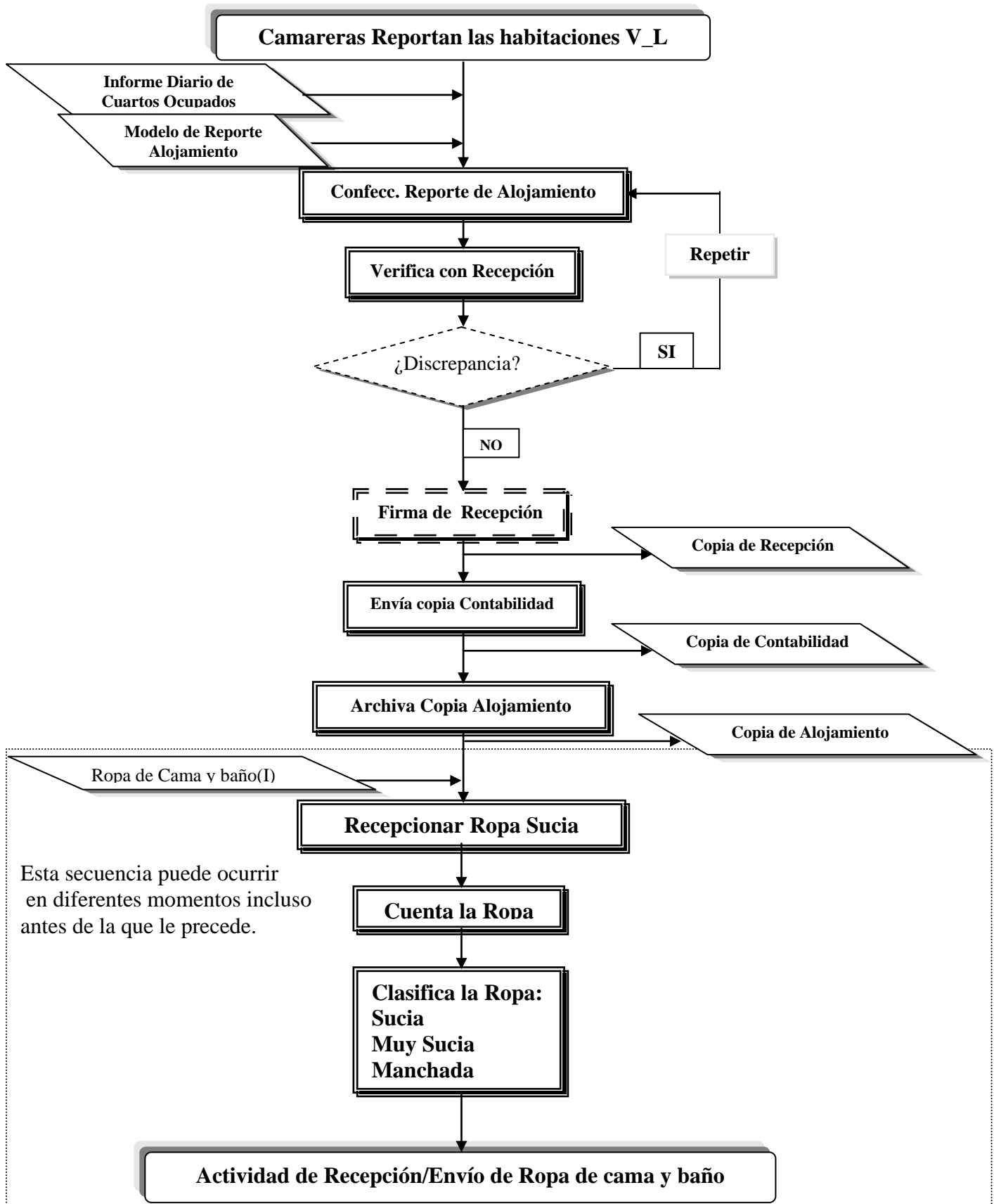
Subproceso Distribución de Habitaciones



Anexo 17: (Continuación)/8 MAPA PROCESO LINEAL: Subproceso Hacer Habitaciones.

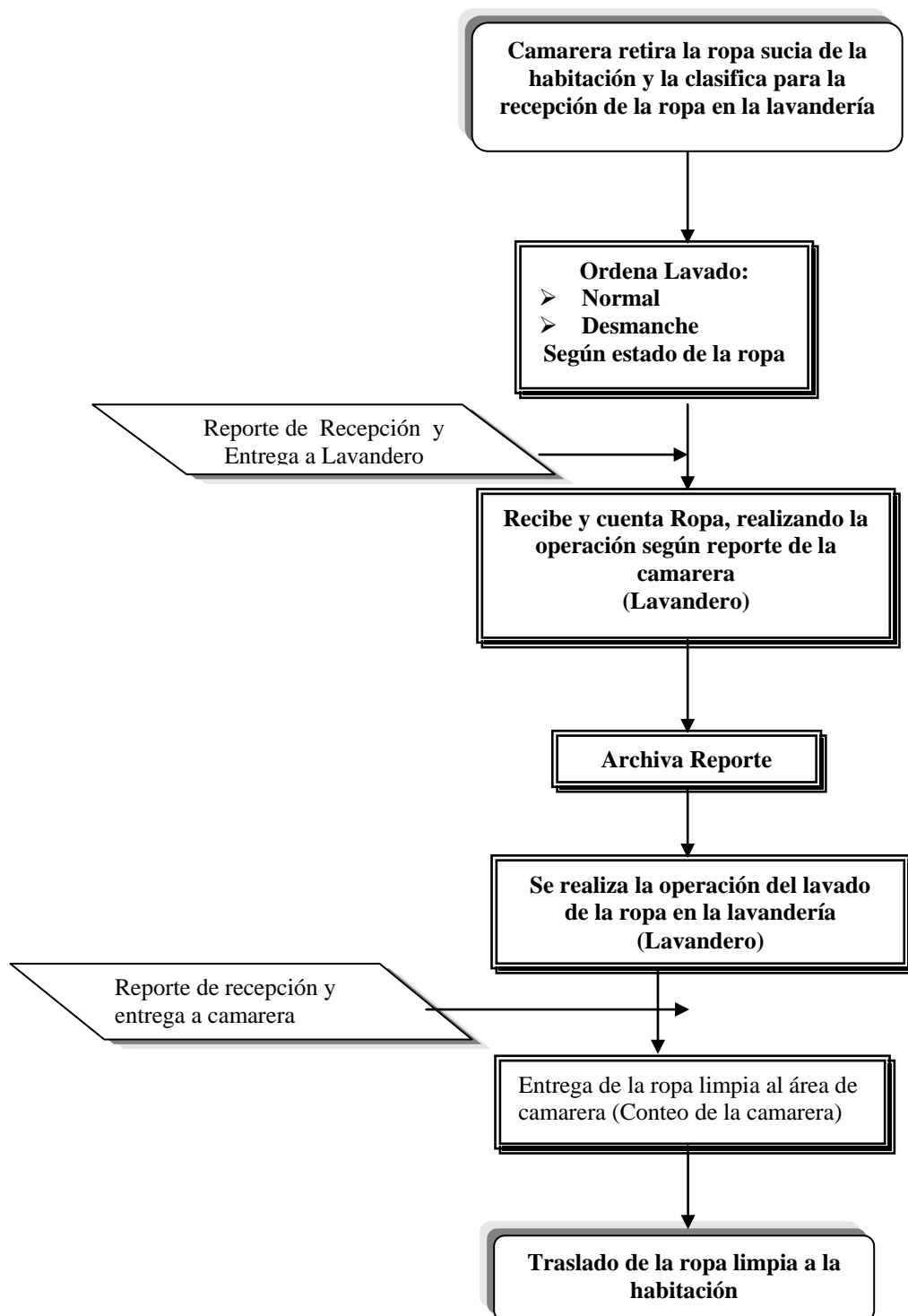


Subproceso Reporte de Alojamiento (4:00 pm)



Anexo 17 –(Continuación)/10 MAPA PROCESO LINEAL: Subproceso Envío / Recepción de Ropa.

Subproceso Lavado de Ropa



Anexo 18: Indicadores para evaluar el estilo de dirección en la Villa Turística Horizontes Soroa.

Indicadores	Aspectos	Valoración del indicador	Estilo de dirección
<i>De la administración</i>	Confianza en sus trabajadores	Alta (30.2%)	
		Nula (67.7 %)	Autoritario
	Seguridad en sí mismo	Alta (33%)	
		Nula (67%)	Autoritario
	Valores humanos	Alta (83%)	Democrático
		Nula (17%)	
<i>De la situación</i>	Tipo de empresa	Conservadora	
		Flexible	Democrático
	Problemas a resolver	Organizacionales	Autoritario
		Departamentales	
	Presión de tiempo	Alta	Autoritario
		Baja	
<i>De los trabajadores</i>	Responsabilidad	Alta (22%)	
		Nula (78%)	Autoritario
	Dependencia	Alta (76%)	Autoritario
		Nula (24%)	
	Conocimiento	Bastante	Democrático
		Poco	
	Experiencia	Bastante	Democrático
		Nula	

Fuente: Adaptado de DE LA NUEZ, D. Tesis (en opción al grado de Dr. En Ciencias Económicas). Pinar del Río: Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca, 2005.

Anexo 19: Encuesta sobre grado de motivación del personal.

En su centro de trabajo existe un conjunto de factores y condiciones que de una manera u otra *influyen en su motivación para desempeñar su trabajo* y que se han recogido en este cuestionario, que es anónimo y en dependencia de la honestidad con que Usted responda el mismo, ayudará en el perfeccionamiento de su empresa. Refleje su opinión al marcar con una X la opción con la que más está de acuerdo.

FACTORES Y CONDICIONES	Mucho	Algo	Poco	Nada
1. El contenido de trabajo (me gusta hacer lo que hago).				
2. Las condiciones del centro (limpieza, orden y tranquilidad).				
3. El reconocimiento social de mi trabajo.				
4. Las relaciones con mis compañeros.				
5. Las relaciones con mis superiores				
6. La calidad de la comida en el comedor.				
7. Puedo participar en las decisiones que tengan relación con mi puesto de trabajo.				
8. El salario.				
9. Cuento con los recursos necesarios para ejecutar el trabajo.				
10. La existencia de beneficios tangibles (Pago para apariencia personal, uniformes, facilidades de transporte, etc.)				
11. Posibilidades de cursos de capacitación.				
12. Reconocimiento por el buen trabajo				

Anexo 20: Programa de formación en gestión de la calidad para la Villa Turística Horizontes Soroa.

MÓDULO	TEMA	DURACIÓN	ACTIVIDADES
I. Calidad como valor cultural.	Conceptos básicos y evolución histórica.	2 horas	Miniconferencia Taller
II. Normalización y Metrología	Papel de la normalización.	2 horas	Miniconferencia Taller
III. Familia de Normas ISO 9000	Estructura Requisitos de la NC-ISO 9001.	4 horas	Conferencia discusión
IV. Sistemas de Gestión de calidad	Principios de gestión de la calidad	4 horas	Taller
V. Herramientas de análisis para la toma de decisiones	Técnicas de control estadístico.	8 horas	Aplicación a un servicio concreto
VI. Auditorías internas de calidad	Planificación y Preparación de las auditorías. Conducción. Comportamiento del auditor y técnicas de auditoría. Informes de auditorías.	2 horas	Casos de estudio
VII. Técnicas de comunicación eficaz.	Acreditación y Certificación Premios	2 hras.	Miniconferencia
Total		26	

Participación del personal en los diferentes módulos:

Personal	MÓDULOS						
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.
• Consejo de Dirección	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Dirección de Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓	✓		
• Dirección Contable Financiera	✓			✓	✓	✓	
• Personal de servicio directo		✓	✓	✓			✓
• Personal de Serv. Técnicos		✓	✓	✓			✓